



TUGAS AKHIR – TI 141501

**Perumusan Strategi Pengembangan Unit Usaha
Penunjang BPPU ITS**

MUHAMMAD CASTOR ABIYYU

NRP 02411440000130

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

NIP. 196802181993031002

DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

Fakultas Teknologi Industri

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2018



FINAL PROJECT – TI 141501

**Strategy Development Formulation on Business
Supporting Unit BPPU ITS**

MUHAMMAD CASTOR ABIYYU

NRP 02411440000130

Supervisor

Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

NIP. 196802181993031002

INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTMENT

Faculty of Industrial Technology

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya 2018

LEMBAR PENGESAHAN

PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT USAHA PENUNJANG BPPU ITS

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Program Studi S-1 Departemen Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Oleh:

MUHAMMAD CASTOR ABIYYU
NRP 02411440000130

Disetujui oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir:

Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT

NIP. 196802181993031002



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN UNIT USAHA PENUNJANG BPPU ITS

Nama : Muhammad Castor Abiyyu

NRP : 02411440000130

Pembimbing : Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

ABSTRAK

Institut Teknologi Sepuluh Nopember resmi ditetapkan sebagai PTN-BH pada 17 Oktober 2014. Perubahan status tersebut ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah No 83 Tahun 2014 yang tercantum dalam surat Dirjen Dikti Nomor 299/E.EI/OT/2014. Penyelenggaraan ITS sebagai PTN-BH memberikan ruang gerak lebih dalam mengelola sumber pendanaan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2015, ITS memiliki sumber pendanaan yang meliputi pemerintah, masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, usaha ITS, kerjasama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan kekayaan ITS, anggaran dan belanja daerah, dan/atau pinjaman. Selain itu, pendapatan yang didapatkan oleh ITS termasuk dalam PNBP, dimana ITS memiliki potensi untuk mengembangkan fasilitas pelayanan dan meningkatkan performansi kinerja Unit Usaha Penunjang yang dimiliki. Walaupun pembiayaan kampus yang meningkat tiap tahunnya, subsidi dana oleh pemerintah kepada PTN BH semakin berkurang. Hal tersebut dapat diketahui dari postur anggaran Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, dimana anggaran PNBP yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Maka dari itu, pada penelitian ini dilakukan perumusan strategi unit usaha penunjang ITS untuk meningkatkan pendapatan usaha.

Berdasarkan hasil pengolahan *key internal* dan *key external factor* pada IE Matrix dan SWOT Matrix, didapatkan posisi strategi dan strategi spesifik untuk setiap unit usaha penunjang dan didapatkan peningkatan nilai pada UPT Asrama sebesar 34%, UPT Bahasa dan Budaya sebesar 22%, dan UPT Fasilitas Olahraga sebesar 39%.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, SWOT, IE Matrix, Valuasi Bisnis

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

STRATEGY DEVELOPMENT FORMULATION ON BUSINESS SUPPORTING UNIT BPPU ITS

Name : Muhammad Castor Abiyyu

NRP : 02411440000130

Supervisor : Dr. Ir. I Ketut Gunarta, MT.

ABSTRACT

Institut Teknologi Sepuluh Nopember is officially established as PTN – BH on October 17th, 2014. The change of status is stipulated by Government Regulation Number 83 of 2014, which is stated in the letter of Director General of Higher Education Number 299 / E.EI / OT / 2014. The implementation of ITS as PTN – BH provides more space in managing its funding sources.

According to Government Regulation Number 54 of 2015, ITS funding resources covers government, society, education costs, endowment fund management, ITS Business, university cooperation, wealth management of ITS, budget and regional expenditure, and / or loans. In addition, revenues earned by ITS are included in PNBP, which means ITS has the potential to develop its services and improve the performance of its revenue by developing its Supporting Business Unit. Although campus fee expenditures are growing annually, government fund subsidies to PTN BH are decreasing. This can be known from the budget post of the Ministry of Technology and Higher Education of Republic of Indonesia, where the PNBP budget is decreasing every year. Therefore, in this research, the formulation of ITS Supporting Business Unit strategy is made to increase ITS's business revenue and its business value.

Based on the result of processing the key internal factor and key external factor data on IE Matrix and SWOT Matrix, the strategic position and specific strategies were obtained for each Supporting Business Unit. The result is an increase business value of UPT Dormitory by 34%, UPT Bahasa dan Budaya by 22%, and UPT Fasilitas Olahraga by 39%.

Keywords : Strategic Management, SWOT, IE Matrix, Business Valuation

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam juga penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis mampu menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini dengan baik dan tepat waktu.

Laporan Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi Strata-1 (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri di Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Dalam proses pelaksanaan dan penyelesaian Tugas Akhir ini, penulis telah menerima banyak dukungan, masukan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T. selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa mendampingi, meluangkan waktu, memberikan banyak ide-ide baru, serta kritik dan saran, kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini..
2. Seluruh Bapak/ Ibu kepala dan karyawan Unit Pelaksana Teknis ITS, yang telah bersedia untuk meluangkan waktu berdiskusi, membantu dan memberikan kemudahan kepada penulis dalam pengumpulan data dan penyelesaian Tugas Akhir ini.
3. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, M.T., Bapak Ir. Ibnu Hisyam, M.T., dan Bapak Stefanus Eko Wiratno, S.T., M.T. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran selama seminar proposal sampai sidang hasil Tugas Akhir ini.
4. Bapak Nurhadi Siswanto S.T., M.S.I.E., Ph.D. selaku ketua Departemen Teknik Industri ITS dan Bapak Dr. Adithya Sudiarno, S.T., M.T. selaku Koordinator Tugas Akhir atas kelancaran selama proses penyusunan Tugas Akhir ini.
5. Ibu Dr. Ir. Sri Gunani Partiwi, M.T. selaku dosen wali penulis yang telah memberikan arahan mulai dari awal perkuliahan.

6. Orang tua penulis Bapak Rudi Haryanto dan Ibu Vela Polluxiana, serta Adik Mukhlis Diphda Feryananda dan Adik Azka Taqiyya Bellatrixiana yang selalu memberikan doa serta dukungan kepada penulis.
7. Keluarga besar penulis yang senantiasa memberikan dukungan pada saat penggerjaan Tugas Akhir.
8. Teman-teman Teknik Industri angkatan 2014, serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis dalam penggerjaan Tugas Akhir ini.

Penulis berharap Tugas Akhir ini bisa memberikan manfaat bagi para pembaca. Laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari sempurna, kritik dan saran sangat penulis butuhkan sebagai perbaikan ke depannya.

Surabaya, Juli 2018

Muhammad Castor Abiyyu

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Untuk Pihak BPPU ITS.....	9
1.4.2 Untuk Pembaca	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	9
1.5.1 Batasan	9
1.5.2 Asumsi.....	10
1.6 Sistematika Penulisan.....	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Restrukturisasi	13
2.1.1 Tujuan Restrukturisasi	13
2.1.2 Bentuk Restrukturisasi	14
2.1.3 Jenis Restrukturisasi.....	14
2.1.4 Faktor Restrukturisasi Organisasi	15
2.1.5 Faktor Penghambat Restrukturisasi Organisasi	16
2.1.6 Tahap Restrukturisasi.....	16
2.2 Manajemen Strategi	17
2.2.1 Tipe Manajemen Strategi	18
2.2.2 Internal Audit	28
2.2.3 External Audit.....	35
2.2.4 Alat Bantu Manajemen Strategi	37
2.3 Privatisasi	Error! Bookmark not defined.

2.3.1	Kriteria privatisasi	Error! Bookmark not defined.
2.3.2	Bentuk dan Tata Cara Privatisasi.....	Error! Bookmark not defined.
2.4	Uji Tuntas / <i>Due Diligence</i>	39
2.5	Financial Statement.....	40
2.5.1	Balance Sheet	40
2.5.2	Income Statement	40
2.5.3	Cashflow Statement.....	41
2.6	Discounted Cash Flow	42
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN		44
3.1	Flowchart Penelitian	45
3.2	Penjelasan Flowchart	46
3.2.1	Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah	46
3.2.2	Tahap Pengumpulan Data.....	46
3.2.3	Tahap Pengolahan Data	47
3.2.4	Tahap Analisis dan Interpretasi Data.....	47
3.2.5	Tahap Kesimpulan dan Saran	47
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA		49
4.1	Pengumpulan data	49
4.1.1	Gambaran Umum BPPU ITS	49
4.1.2	Gambaran Umum Unit Usaha Penunjang ITS	51
4.1.3	Key Internal Factor	59
4.1.4	Key External Factor	63
4.1.5	Model Keuangan.....	67
4.2	Pengolahan Data	77
4.2.1	IFE Matrix	77
4.2.2	EFE Matrix	79
4.2.3	IE Matrix.....	81
4.2.4	SWOT Matrix	82
4.2.5	Model Keuangan.....	85
BAB 5 ANALISA DAN INTERPRETASI DATA		141
5.1	Analisa IE Matrix.....	141
5.1.1	UPT Asrama	141
5.1.2	UPT Bahasa dan Budaya	142

5.1.4	UPT Fasilitas Olahraga	142
5.2	Analisa SWOT Matrix.....	143
5.2.1	UPT Asrama.....	143
5.2.2	UPT Bahasa dan Budaya.....	143
5.2.3	UPT Fasilitas Olahraga	144
5.3	Analisis Strategi SWOT Matrix dan IE Matrix	144
5.3.1	UPT Asrama.....	144
5.3.2	UPT Bahasa dan Budaya.....	145
5.3.3	UPT Fasilitas Olahraga	145
5.4	Analisa Model Keuangan	146
5.4.1	UPT Asrama.....	146
5.4.2	UPT Bahasa dan Budaya.....	148
5.4.3	UPT Fasilitas Olahraga	149
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN.....	151
6.1	Kesimpulan.....	151
6.2	Saran	153
DAFTAR PUSTAKA		155
LAMPIRAN 1		159
LAMPIRAN 2		169
BIODATA PENULIS		244

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan GDP Berdasarkan Sektor Bisnis.....	6
Gambar 1. 2 Pie Chart Persentase Kontribusi Sektor terhadap GDP.....	7
Gambar 2. 1 Model Umum Manajemen Strategis	18
Gambar 2. 2 Model Manajemen Strategi Michael Porter	25
Gambar 2. 3 Hubungan antara Dampak Eksternal dengan Organisasi	36
Gambar 2. 4 <i>Internal - External Matrix</i>	37
Gambar 2. 5 SWOT Matrix.....	39
Gambar 3. 1 <i>Flowchart</i> Penelitian	45
Gambar 3. 2 <i>Flowchart</i> Penelitian (Lanjutan)	46
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BPPU ITS.....	50
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi UPT Bahasa dan Budaya ITS	53
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi UPT Fasilitas Olahraga	55
Gambar 4. 4 Model Proyeksi Pendapatan UPT Asrama ITS	86
Gambar 4. 5 Model Proyeksi Tingkat Okupansi UPT Asrama ITS.....	86
Gambar 4. 6 Model Proyeksi Biaya Beban dan Jasa UPT Asrama ITS	87
Gambar 4. 7 Model Proyeksi Beban Tenaga Kerja UPT Asrama ITS.....	87
Gambar 4. 8 Model Proyeksi Biaya Listrik UPT Asrama ITS	88
Gambar 4. 9 Model Proyeksi Biaya Pemeliharaan UPT Asrama ITS	88
Gambar 4. 10 Model Proyeksi Biaya Air UPT Asrama ITS.....	89
Gambar 4. 11 Model Proyeksi Biaya Umum dan Administrasi UPT Asrama ITS	89
Gambar 4. 12 Model Proyeksi Biaya Belanja Modal UPT Asrama ITS	90
Gambar 4. 13 Model Proyeksi <i>Free Cash Flow</i> UPT Asrama ITS	90
Gambar 4. 14 Model Proyeksi DCF UPT Asrama ITS.....	91
Gambar 4. 15 <i>Net Present Value</i> UPT Asrama ITS.....	91
Gambar 4. 16 Proyeksi Model Pendapatan UPT Bahasa dan Budaya ITS	104
Gambar 4. 17 Proyeksi Model Pendapatan Les Bahasa Asing	105
Gambar 4. 18 Proyeksi Model Pendapatan <i>Special Class</i>	105
Gambar 4. 19 Proyeksi Model Pendapatan Tes Bahasa.....	106
Gambar 4. 20 Proyeksi Pendapatan Tes Kursus / Kolektif.....	106

Gambar 4. 21 Proyeksi Model Pendapatan Biaya Jasa UPT Bahasa dan Budaya ITS	107
Gambar 4. 22 Proyeksi Model Biaya Tenaga Kerja UPT Bahasa dan Budaya ITS	107
Gambar 4. 23 Proyeksi Model Biaya Daya dan Jasa UPT Bahasa dan Budaya ITS	108
Gambar 4. 24 Proyeksi Model Biaya Perawatan UPT Bahasa dan Budaya ITS .	108
Gambar 4. 25 Proyeksi Model Belanja Modal UPT Bahasa dan Budaya ITS	109
Gambar 4. 26 Proyeksi Model <i>Free Cash Flow</i> UPT Bahasa dan Budaya ITS..	109
Gambar 4. 27 Proyeksi Model DCF UPT Bahasa dan Budaya ITS	110
Gambar 4. 28 <i>Net Present Value</i> UPT Bahasa dan Budaya ITS	111
Gambar 4. 29 Proyeksi Model Pendapatan UPT Fasilitas Olahraga ITS	122
Gambar 4. 30 Proyeksi Model Pendapatan Sepakbola UPT Fasilitas Olahraga ITS	123
Gambar 4. 31 Proyeksi Model Pendapatan Lintasan Lari UPT Fasilitas Olahraga ITS	123
Gambar 4. 32 Proyeksi Model Pendapatan Tenis UPT Fasilitas Olahraga ITS ..	124
Gambar 4. 33 Proyeksi Model Pendapatan Basket UPT Fasilitas Olahraga ITS	124
Gambar 4. 34 Proyeksi Model Pendapatan Futsal Outdoor UPT Fasilitas Olahraga ITS	125
Gambar 4. 35 Proyeksi Model Pendapatan Futsal Indoor UPT Fasilitas Olahraga ITS	125
Gambar 4. 36 Proyeksi Model Pendapatan Mini Soccer UPT Fasilitas Olahraga ITS	126
Gambar 4. 37 Proyeksi Model Pendapatan Volly UPT Fasilitas Olahraga ITS ..	126
Gambar 4. 38 Proyeksi Model Pendapatan Stadion Basket Indoor UPT Fasilitas Olahraga ITS.....	127
Gambar 4. 39 Proyeksi Model Biaya Beban Jasa UPT Fasilitas Olahraga ITS .	127
Gambar 4. 40 Proyeksi Model Biaya Tenaga Kerja UPT Fasilitas Olahraga ITS	128
Gambar 4. 41 Proyeksi Model Biaya Daya dan Jasa UPT Fasilitas Olahraga ITS	128

Gambar 4. 42 Proyeksi Model Biaya Pemeliharaan UPT Fasilitas Olahraga ITS	129
Gambar 4. 43 Proyeksi Model Beban Depresiasi UPT Fasilitas Olahraga ITS..	129
Gambar 4. 44 Proyeksi Model Biaya Administrasi dan Umum UPT Fasilitas Olahraga ITS	130
Gambar 4. 45 Proyeksi Model Biaya Belanja Modal UPT Fasilitas Olahraga ITS	130
Gambar 4. 46 Proyeksi Model <i>Free Cash Flow</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS	131
Gambar 4. 47 Proyeksi Model DCF UPT Fasilitas Olahraga ITS	131
Gambar 4. 48 <i>Net Present Value</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS	132

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Tarif UPT Asrama ITS.....	51
Tabel 4. 2 Daftar Jumlah Pegawai Per Jabatan pada UPT Bahasa dan Budaya ITS	54
Tabel 4. 3 Rincian Pegawai UPT Fasilitas Olahraga	56
Tabel 4. 4 Tarif Sewa UPT Fasilitas Olahraga	56
Tabel 4. 5 <i>Internal Factor Evaluation</i> UPT Asrama	60
Tabel 4. 6 <i>Internal Factor Evaluation</i> UPT Bahasa dan Budaya	61
Tabel 4. 7 <i>Key Internal Factor</i> UPT Fasilitas Olahraga	63
Tabel 4. 8 <i>External Factor Evaluation</i> UPT Asrama	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4. 9 <i>External Factor Evaluation</i> UPT Bahasa dan Budaya	65
Tabel 4. 10 External Factor Evaluation UPT Fasilitas Olahraga	66
Tabel 4. 11 Tarif Sewa Asrama.....	68
Tabel 4. 12 Tarif Les Bahasa	70
Tabel 4. 13 Tarif Tes Bahasa	71
Tabel 4. 14 Tarif <i>Special Class</i>	72
Tabel 4. 15 Tarif Sewa Cabang Olahraga Tenis	74
Tabel 4. 16 Tarif Sewa Cabang Olahraga Basket	76
Tabel 4. 17 IFE Matrix UPT Asrama.....	77
Tabel 4. 18 IFE Matrix UPT Bahasa dan Budaya.....	78
Tabel 4. 19 IFE Matrix UPT Fasilitas Olahraga	78
Tabel 4. 20 EFE Matrx UPT Asrama.....	79
Tabel 4. 21 EFE Matrix UPT Bahasa dan Budaya.....	80
Tabel 4. 22 EFE Matrix UPT Fasilitas Olahraga	80
Tabel 4. 23 IE Matrix UPT Asrama	81
Tabel 4. 24 IE Matrix UPT Bahasa dan Budaya.....	81
Tabel 4. 25 IE Matrix UPT Fasilitas Olahraga	82
Tabel 4. 26 SWOT Matrix UPT Asrama	83
Tabel 4. 27 SWOT Matrix UPT Bahasa dan Budaya	84
Tabel 4. 28 SWOT Matrix UPT Fasilitas Olahraga.....	85

Tabel 4. 29 Proyeksi Model <i>Income Statement</i> Sebelum Diterapkan Strategi	94
Tabel 4. 30 Proyeksi Model <i>Income Statement</i> Setelah Diterapkan Strategi	95
Tabel 4. 31 Proyeksi Model <i>Cash Flow Statement</i> Sebelum Diterapkan Strategi	96
Tabel 4. 32 Proyeksi Model <i>Cash Flow Statement</i> Setelah Diterapkan Strategi ..	98
Tabel 4. 33 Proyeksi Model <i>Balance Sheet</i> Sebelum Diterapkan Strategi.....	100
Tabel 4. 34 Proyeksi Model Balance Sheet Setelah Diterapkan Strategi.....	102
Tabel 4. 35 Proyeksi Model <i>Income Statement</i> UPT Bahasa dan Budaya ITS Sebelum Diterapkan Strategi	114
Tabel 4. 36 Proyeksi Model <i>Income Statement</i> UPT Bahasa dan Budaya ITS Setelah Diterapkan Strategi	115
Tabel 4. 37 Proyeksi Model <i>Cash Flow Statement</i> UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi	116
Tabel 4. 38 Proyeksi Model Cash Flow Statement UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi	117
Tabel 4. 39 Proyeksi Model <i>Balance Sheet</i> UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi	118
Tabel 4. 40 Proyeksi Model <i>Balance Sheet</i> UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi	120
Tabel 4. 41 Proyeksi Model <i>Income Statement</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS Sebelum Diterapkan Strategi	135
Tabel 4. 42 Proyeksi Model <i>Income Statement</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS Setelah Diterapkan Strategi	136
Tabel 4. 43 Proyeksi Model <i>Cash Flow Statement</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS Sebelum Diterapkan Strategi	137
Tabel 4. 44 Proyeksi Model <i>Cash Flow Statement</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS Setelah Diterapkan Strategi	138
Tabel 4. 45 Proyeksi Model <i>Balance Sheet</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS Sebelum Diterapkan Strategi	139
Tabel 4. 46 Proyeksi Model <i>Balance Sheet</i> UPT Fasilitas Olahraga ITS Seetelah Diterapkan Strategi	140

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian.

1.1. Latar Belakang

Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, sarjana, magister, doktor dan profesi serta spesialis. Pendidikan tinggi diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012, perguruan tinggi dibagi menjadi dua yaitu Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

PTN adalah perguruan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh pemerintah. Perguruan tinggi wajib memiliki statuta dan memenuhi standar minimum akreditasi. Perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan tridharma yang meliputi bidang akademik dan nonakademik. Otonomi pengelolaan dibidang akademik meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional tridharma, sementara untuk bidang nonakademik meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan dan sarana prasarana. Otonomi tersebut diselenggarakan serta dievaluasi kinerja oleh Menteri kepada PTN dengan menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum atau dengan membentuk PTN badan hukum

Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum, yang selanjutnya disingkat PTN-BH adalah PTN yang didirikan oleh Pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 26, 2015), yang berarti dapat mengatur dan mengelola anggaran rumah tangga dan keuangan secara mandiri. Pada tahun 2000, PTN yang memiliki status PTN-BH, berjumlah 4 yaitu Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut

Pertanian Bogor, dan Institut Teknologi Bandung. Saat ini terdapat 11 PTN-BH dan Institut Teknologi Sepuluh Nopember merupakan salah satu PTN-BH.

Institut Teknologi Sepuluh Nopember resmi ditetapkan sebagai PTN-BH pada 17 Oktober 2014. Perubahan status tersebut ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah No 83 Tahun 2014 yang tercantum dalam surat Dirjen Dikti Nomor 299/E.EI/OT/2014 yang kemudian disusul dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2015 yang berisi tentang statuta ITS. Perubahan status ITS menjadi PTN-BH didasarkan pencapaian prestasi ITS yang dinilai mampu memenuhi kriteria PTN-BH. Dengan ditetapkannya ITS sebagai PTN-BH, beberapa perubahan yang harus dilakukan diantaranya adalah badan pengelolaan keuangan, regulasi dan transformasi struktur organisasi. Pembentukan Senat Akademik (SA) dan Majelis Wali Amanat (MWA) merupakan perubahan berdasarkan struktur organisasi, yang bertujuan untuk mengatur kebijakan akademik dan mengelola keuangan ITS. Perubahan status ITS dari PTN-BLU (Badan Layanan Umum) menjadi PTN-BH memiliki dampak yang cukup signifikan yaitu dasar penetapan tarif layanan, pola pelaporan keuangan, penyelenggaraan prodi, dan pengelolaan SDM. Pendapatan BLU dilaporkan sebagai Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), sedangkan pendapatan PTN-BH bukan merupakan PNBP. Dari segi aset, aset PTN BLU merupakan aset yang harus dikonsolidasikan sebagai Barang Milik Negara (BMN), sedangkan aset yang diperoleh dari usaha PTN BH menjadi aset PTN-BH yang merupakan aset negara yang dipisahkan, sementara aset berupa tanah yang berada dalam penguasaan PTN-BH yang diperoleh dari APBN merupakan barang milik negara.

Pengelolaan pendapatan diatur pada UU Nomor 20 Tahun 1997. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa PNBP adalah seluruh penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpjakan yang meliputi penerimaan yang bersumber dari pengelolaan dana pemerintah, penerimaan dari pemanfaatan sumber daya alam, penerimaan dari hasil – hasil pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan, penerimaan dari kegiatan pelayanan yang dilaksanakan pemerintah, penerimaan berdasarkan putusan pengadilan dan yang berasal dari pengenaan denda administrasi, penerimaan berupa hibah yang merupakan hak pemerintah, dan penerimaan lainnya yang diatur dalam Undang – Undang tersendiri. Kemudian,

merujuk pada Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 115/KMK.06/2001 pasal 1, PNBP dari PTN terdiri dari sumbangan pembinaan pendidikan, biaya seleksi ujian masuk perguruan tinggi, hasil kontrak kerja yang sesuai dengan peran dan fungsi perguruan tinggi, hasil penjualan produk yang diperoleh dari penyelenggaraan pendidikan tinggi, sumbangan dan hibah dari perorangan, lembaga pemerintah atau lembaga non pemerintah dan penerimaan dari masyarakat lainnya. Kemudian, dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2015 tentang statuta ITS, pendanaan ITS didapatkan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan juga dapat berasal dari masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, usaha abadi, usaha ITS, kerja sama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan kekayaan ITS, anggaran pendapatan dan belanja daerah, dan/atau pinjaman.

Pada pasal 3 dijelaskan lebih dalam bahwa sumber dana yang dimaksud merupakan penghasilan ITS yang dikelola secara otonom dan bukan merupakan penerimaan negara bukan pajak. UU No. 20 Tahun 1997 menjelaskan bahwa seluruh PNBP harus disetor ke rekening kas negara dan pengelolaannya harus melalui mekanisme APBN. Sebagai tindak lanjut atas Undang – Undang tersebut juga telah terbit Surat Menteri Keuangan Nomor S-465/KMK 03/2000 pada tanggal 29 September 2000 yang menyebutkan bahwa setiap pengelolaan dana non budgeter atau dana yang berada diluar anggaran, pada prinsipnya harus mengacu pada UU No. 20 Tahun 1997 (ITS, 2009). Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 mengharuskan kepada PTN yang melaksanakan keuangannya pada PK-BLU untuk melakukan penyusunan standar layanan minimum harus mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan dan kesetaraan layanan, biaya serta kemudahan untuk mendapatkan layanan.

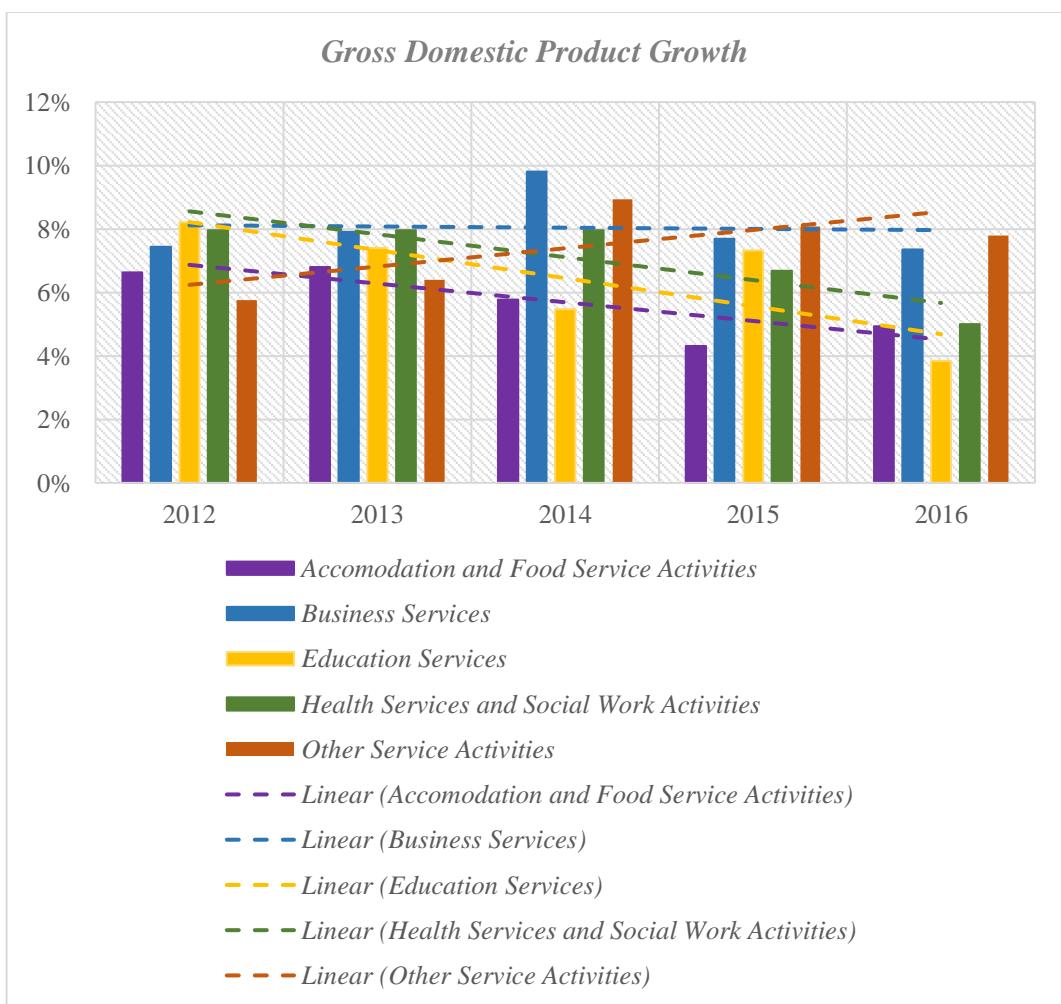
Penyelenggaraan ITS sebagai PTN-BH memberikan ruang gerak lebih dalam mengelola sumber pendanaan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2015, ITS memiliki sumber pendanaan yang meliputi pemerintah, masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, usaha ITS, kerjasama tridharma perguruan tinggi, pengelolaan kekayaan ITS, anggaran dan belanja daerah, dan/atau pinjaman. (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54, 2015). Pendapatan yang didapatkan oleh ITS tidak lagi dianggap

sebagai PNBP, yang berarti melihat dari kondisi yang ada, ITS memiliki potensi untuk mengembangkan fasilitas pelayanan dan meningkatkan performansi kinerja Unit Usaha Penunjang yang dimiliki.

Namun, disamping keuntungan yang didapatkan, PTN BH memiliki beberapa kekurangan. Walaupun pembiayaan kampus yang meningkat tiap tahunnya, subsidi dana oleh pemerintah kepada PTN BH semakin berkurang. Hal tersebut dapat diketahui dari postur anggaran Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, dimana anggaran PNBP yang mengalami penurunan setiap tahunnya (Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, 2018). Kemudian, merujuk pada Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2015 Pasal 8, Pendidikan Tinggi dilarang memungut uang pangkal dan/atau pungutan lain selain UKT dari mahasiswa baru di Program Sarjana dan Program Diploma. Apabila melihat dalam jangka panjang, batasan – batasan tersebut dapat membuat kinerja keuangan ITS semakin memburuk. Salah satu sumber pendapatan yang dapat di utilisasi secara optimal adalah Unit Usaha Penunjang ITS.

Berdasarkan Peraturan Rektor Institut Teknologi Sepuluh Nopember Nomor 10 Tahun 2016 pasal 127, BPPU ITS memiliki tugas menggalang dan mengelola dana, serta mengembangkan unit usaha. BPPU ITS dapat melakukan penggalangan dana secara institusional, baik hasil dari kegiatan usaha komersial, kerjasama profesional, kerja sama pemanfaatan aset, dan hasil donasi, pengelolaan dana abadi ITS secara profesional dan pengembangan kegiatan usaha ITS melalui pemanfaatan penemuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi secara profesional. BPPU ITS memiliki 9 Unit Usaha Penunjang yang meliputi Desain dan Rekayasa Kapal Nasional, Asrama, *Medical Center*, Fasilitas Umum, Fasilitas Olahraga, *ITS Press*, Bahasa dan Budaya, Pusat Pelatihan dan Sertifikasi Profesi, dan Inkubator Industri (Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha ITS, -). Adanya Unit Usaha Penunjang tersebut bertujuan untuk menunjang Tri Dharma Perguruan Tinggi ITS yang mencakup pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, kebebasan mimbar akademik, kebebasan akademik, dan otonomi keilmuan. (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54, 2015).

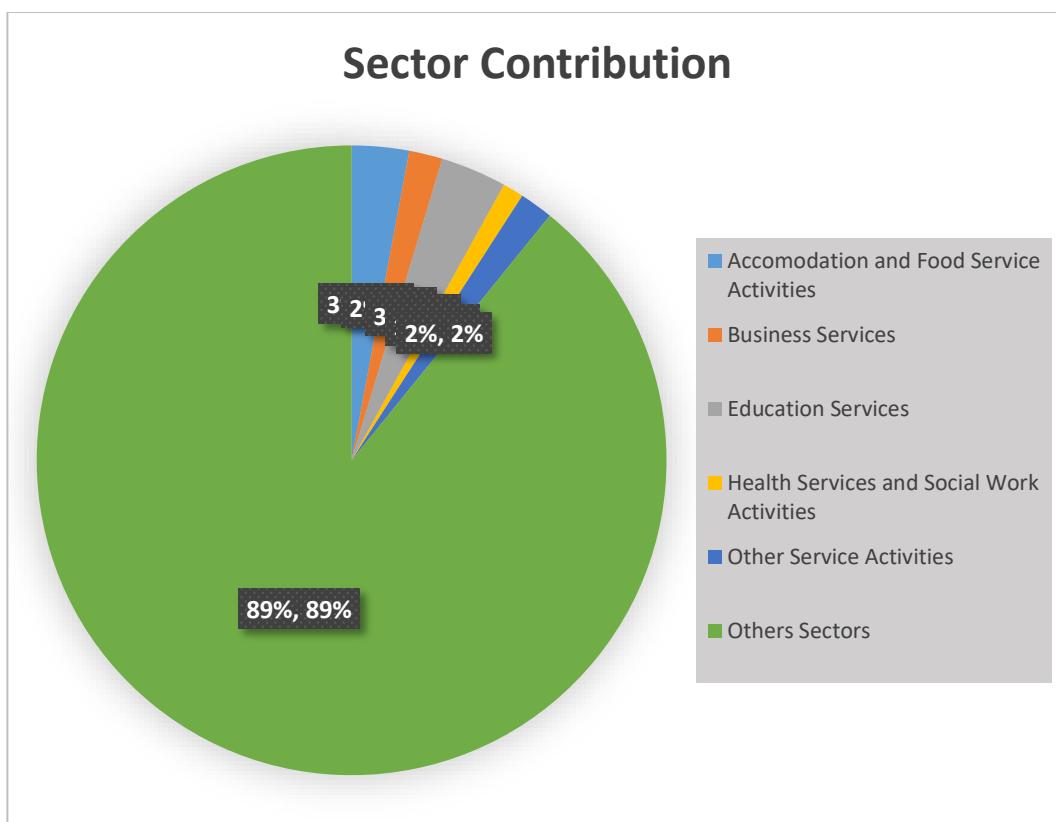
Berdasarkan hal tersebut, ITS memiliki potensi untuk mengembangkan Unit Usaha Penunjang serta meningkatkan kinerja, efektivitas serta efisiensi dalam pengelolaan Unit Usaha Penunjang yang dimiliki. Peningkatan kinerja tersebut dapat dilakukan dengan melakukan privatisasi Unit Usaha Penunjang ITS. Privatisasi Unit Usaha Penunjang ITS merupakan sebuah konsep pengalihan kepemilikan dari milik umum menjadi milik pribadi. Secara teori, privatisasi dapat membantu terbentuknya pasar bebas serta mengembangkan kompetisi kapitalis yang dianggap akan memberikan nilai lebih kompetitif kepada publik. Pada Undang – Undang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Pasal 76 Ayat 1, terdapat 2 kriteria untuk perusahaan dapat dilakukan restrukturisasi yaitu perusahaan yang berada di industri / sektor usaha yang kompetitif dan memiliki unsur teknologi yang cepat berubah. Berdasarkan peraturan Undang – Undang yang ada, dapat dilakukan analisis terkait tingkat kompetitif suatu sektor industri melalui publikasi *Facts and Figures* tahun 2017 yang diterbitkan oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. ITS memiliki 9 Unit Usaha Penunjang, dan terbagi menjadi 5 sektor yaitu sektor *accommodation and food service activities* yang terdiri dari Unit Pelaksana Teknik (UPT) Asrama , *business services* yang terdiri dari UPT Desain dan Rekayasa Kapal Nasional, *education services* yang terdiri dari UPT Bahasa dan Budaya, UPT Pusat Pelatihan dan Sertifikasi Profesi, dan UPT Inkubator Industri, *health services and social work activities* yang terdiri dari UPT *medical center* dan *other service activities* yang terdiri dari UPT Fasilitas Umum dan UPT Fasilitas Olahraga. Berikut merupakan grafik pertumbuhan *Gross Domestic Product* berdasarkan sektor industri yang menggambarkan Unit Usaha Penunjang ITS.



Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan GDP Berdasarkan Sektor Bisnis

(Industry Facts & Figures 2017)

Berdasarkan Gambar 1.1, kelima sektor industri mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa kelima sektor bisnis tersebut dapat memenuhi kriteria pertama dari Undang – Undang yang mengatur persero yang diperbolehkan untuk diprivatisasi yaitu perusahaan harus berada di sektor usaha yang kompetitif.



Gambar 1. 2 Pie Chart Persentase Kontribusi Sektor terhadap GDP
(Industry Facts & Figures 2017)

Melihat pada Gambar 1. 2, dapat diketahui bahwa sektor *accomodation and food service activities* dan *education services* memiliki kontribusi sebesar 3% untuk masing – masing sektor, *business services* dan *other service activities* sebesar 2% untuk masing – masing sektor, dan 1 % untuk sektor *health services and social work activities* dan sisanya sebesar 89% yang terdiri dari 12 sektor yaitu sektor *agriculture*, sektor *mining & quarrying*, sektor *manufacturing industry*, sektor *electricity & gas supply*, sektor *water supply, sewerage, waste management and remediation activities*, sektor *construction*, sektor *wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles*, sektor *information and food service activities*, sektor *information and communication*, sektor *financial and insurance activities*, sektor *real estate activities*, dan sektor *public administration and defense; compulsory social security*. Dari Gambar 1.1 dan Gambar 1.2 didapatkan kesimpulan bahwa ITS memiliki Unit Usaha Penunjang yang bergerak di sektor

yang berkembang dan memiliki Unit Usaha Penunjang yang berada di sektor usaha yang memiliki nilai kontribusi 11% dari *Gross Domestic Product* Indonesia.

Meskipun demikian, pada Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003 Pasal 77, terdapat beberapa kriteria perusahaan yang tidak dapat dilakukan restrukturisasi. Kriteria tersebut adalah persero yang bergerak di sektor usaha yang berkaitan dengan pertahanan dan keamanan negara, persero yang bergerak di sektor tertentu yang oleh pemerintah diberikan tugas khusus untuk melaksanakan kegiatan tertentu dengan kepentingan masyarakat, dan persero yang bergerak di bidang usaha sumber daya alam yang secara tegas berdasarkan ketentuan peraturan perundang – undangan dilarang untuk di privatisasi.

Berdasarkan kondisi eksisting ITS, serta peraturan yang ada, dalam penelitian ini akan dilakukan perumusan strategi pengembangan unit usaha penunjang BPPU ITS untuk mempersiapkan ITS menghadapi perubahan status PTN-BH.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang dilakukan maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian tugas akhir ini yaitu bagaimana merumuskan strategi pengembangan pada Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan *due diligence* pada Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.
2. Mengetahui posisi strategis Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.
3. Memberikan rekomendasi Unit Usaha Penunjang BPPU ITS yang dapat dikembangkan.
4. Melakukan valuasi dan dampak perubahan struktur Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.
5. Merumuskan strategi Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian Tugas Akhir ini dibagi menjadi dua (2), yaitu untuk pihak Penulis, dan untuk pihak BPPU ITS

1.4.1 Untuk Pihak BPPU ITS

1. Mengetahui posisi strategis Unit Usaha Penunjang BPPU ITS
2. Mengetahui dampak restrukturisasi perusahaan terhadap kinerja keuangan Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.
3. Mengetahui nilai valuasi pada Unit Usaha Penunjang BPPU ITS

1.4.2 Untuk Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi bahan informasi bagi pembaca dalam rangka pengembangan maupun penyempurnaan model yang dibangun dalam penelitian ini.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memberikan fokus pembahasan masalah pada penelitian Tugas Akhir, maka dibuat ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi.

1.5.1 Batasan

Batasan dari penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan pada Unit Usaha Penunjang ITS yang dibawahi oleh BPPU ITS.
2. Unit usaha penunjang yang digunakan dalam penelitian ini meliputi UPT Asrama, UPT Bahasa dan Budaya dan UPT Fasilitas Olahraga
3. Penelitian dilakukan pada periode penelitian tugas akhir yaitu tahun 22 Februari 2018 – 13 Juli 2018.
4. Data historis yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Unit Usaha Penunjang BPPU ITS periode 2017.
5. *Due diligence* yang dilakukan adalah *financial due diligence* yang meliputi aspek arus kas, aspek neraca, dan aspek laba rugi. Analisis aspek neraca dan laporan laba rugi meliputi rasio profitabilitas, dan rasio pertumbuhan. Rasio pertumbuhan meliputi rasio pertumbuhan penjualan (*sales growth*) dan rasio pertumbuhan laba bersih (*net income growth*)

6. Analisis faktor external meliputi faktor ekonomi, faktor sosial, budaya dan lingkungan, faktor politik, pemerintahan dan hukum, faktor teknologi dan faktor kompetitif.

1.5.2 Asumsi

Asumsi dari penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut. :

1. Selama masa penelitian tugas akhir, diasumsikan tidak ada perubahan struktur organisasi Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.
2. Selama masa penelitian tugas akhir, tidak ada perubahan kondisi ekonomi yang signifikan yang berdampak pada kinerja Unit Usaha Penunjang BPPU ITS.
3. Data historis yang didapatkan selama periode penelitian dianggap valid.
4. Data yang diambil dianggap sudah merepresentasikan kondisi Unit Usaha Penunjang sebenarnya selama periode satu tahun.
5. *Key internal factor* dan *key external factor* yang digunakan berlaku untuk periode tahun 2018 – 2034.

1.6 Sistematika Penulisan

Berikut adalah sistematikan penulisan Tugas Akhir dari mulai bab 1 sampai dengan bab 6.

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan tentang latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan dan asumsi, serta sistematikan penulisan penelitian.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan permasalahan.

BAB 3 : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tentang tahapan – tahapan atau proses yang harus dilakukan dalam menjalankan penelitian agar sistematis

BAB 4 : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

BAB 5 : ANALISA DAN INTEPRETASI DATA

Pada bab ini menjelaskan mengenai analisa dan intepretasi data. Analisa dilakukan terhadap hasil yang diperoleh pada pengolahan data yang sudah dilakukan pada bagian sebelumnya. Hasil yang diperoleh merupakan jawaban dari perumusan masalah yang ditentukan di awal penelitian. Analisa dan interpretasi data yang dilakukan akan menjadi dasar dalam penarikan kesimpulan dan saran.

BAB 6 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini menjelaskan mengenai kesimpulan yang diambil dari keseluruhan proses penelitian dan kesimpulan tersebut akan menjawab tuju penelitian. Pada bagian ini juga akan diberikan saran serta rekomendasi perbaikan untuk Unit Usaha Penunjang. Selain itu, akan diberikan pula saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang studi literatur yang digunakan sebagai landasan dalam penggerjaan Tugas Akhir, meliputi Restrukturisasi, Manajemen Strategi, Privatisasi, Uji Tuntas / Due Diligence, *Financial Statement* dan *Discounted Cash Flow*.

2.1 Restrukturisasi

Restrukturisasi dapat berarti memperbesar atau memperkecil struktur perusahaan. Restrukturisasi, sering disebut sebagai *downsizing* atau *delayering*, melibatkan pengurangan perusahaan di bidang tenaga kerja, unit kerja atau divisi, ataupun pengurangan tingkat jabatan dalam struktur organisasi perusahaan. Pengurangan skala perusahaan ini diperlukan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas (David & David, 2013). Strategi restrukturisasi digunakan untuk mencari jalan keluar bagi perusahaan yang tidak berkembang, sakit atau adanya ancaman bagi organisasi, atau industri diambang pintu perubahan yang signifikan.

Restrukturisasi merupakan induk dari berbagai upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja dimasa depan. Restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulangkomponen – komponen korporat agar masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik. Komponen yang disusun ulang tersebut berupa aset perusahaan, pendanaan perusahaan atau apapun yang berkaitan dengan kekayaan dan dalam kendali korporat (Sudibya, 2007). Restrukturisasi perusahaan adalah “perubahan struktur organisasi sebagai akibat eksppansi dan kontraksi usaha. Restrukturisasi akan diikuti pula dengan perubahan pada neraca perusahaan, baik sisi aktiva maupun sisi pasiva (Mardiyanto, 2009).

2.1.1 Tujuan Restrukturisasi

Tujuan restrukturisasi adalah untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Menurut Djohanputro (2004), tujuan lain restrukturisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan.
- 2) Memberikan manfaat dividen dan pajak terhadap Negara.
- 3) Menghasilkan produk dan layanan dengan harga kompetitif kepada konsumen.
- 4) Memudahkan pelaksanaan privatisasi.

Kemudian, manfaat yang diperoleh dari restrukturisasi menurut Ardiagarini (2011), antara lain :

- 1) Meningkatkan efisiensi perusahaan.
- 2) Memperkuat daya saing perusahaan.
- 3) Meningkatkan pertumbuhan lebih cepat dalam bisnis terutama tingkat pertumbuhan internal.
- 4) Meningkatkan produktivitas aset perusahaan.

2.1.2 *Bentuk Restrukturisasi*

Menurut Bernadin dan Russel (1998) restrukturisasi dapat dilakukan dengan delapan cara meliputi :

- 1) *Downsizing*
- 2) *Delayering*
- 3) *Decentralizing*
- 4) *Reorganization*
- 5) *Cost reduction strategy*
- 6) *IT innovation*
- 7) *Competency measurement*
- 8) *Performance related pay*

2.1.3 *Jenis Restrukturisasi*

Menurut Djohanpputro (2004) restrukturisasi dapat dikategorikan kedalam tiga jenis yaitu :

- 1) Restrukturisasi portofolio/ aset

Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan agar kinerja perusahaan menjadi semakin baik. Portofolio perusahaan terdiri dari setiap aset, lini bisnis, divisi unit usaha, atau *strategic business unit* (SBU), maupun anak perusahaan.

- 2) Restrukturisasi modal/ keuangan

Restrukturisasi modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan agar kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan, yang terdiri dari: neraca, laporan laba-rugi, laporan arus kas, dan posisi modal perusahaan, yang meliputi tingkat efisiensi (*efficiency ratio*), tingkat efektivitas (*effectiveness ratio*), profitabilitas (*profitability ratio*), tingkat likuiditas (*liquidity ratio*), tingkat perputaran aset (*asset turn over*), *leverage ratio*, dan *market ratio*.

3) Restrukturisasi manajemen/ organisasi

Restrukturisasi manajemen dan organisasi merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal – hal lain yang berkaitan dengan managerial dan organisasi. Perbaikan kinerja dalam restrukturisasi manajemen dapat dilakukan dengan berbagai cara yang meliputi pelaksanaan organisasi yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik, dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja.

2.1.4 *Faktor Restrukturisasi Organisasi*

Menurut Djohanputro (2004) terdapat 11 faktor sebuah korporasi melakukan restrukturisasi, yaitu :

- 1) Masalah hukum/desentralisasi
- 2) Masalah hukum/monopoli
- 3) Tuntutan pasar
- 4) Masalah geografis
- 5) Perubahan kondisi korporasi
- 6) Hubungan holding-anak perusahaan
- 7) Masalah serikat pekerja
- 8) Perbaikan *image* korporasi
- 9) Fleksibilitas manajemen
- 10) Pergeseran kepemilikan
- 11) Akses modal yang lebih baik.

Sementara, menurut Robbins(1990), faktor pendorong dalam perubahan organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Keadaan angkatan kerja
- 2) Teknologi
- 3) Guncangan ekonomi
- 4) Persaingan
- 5) Politik dunia

2.1.5 *Faktor Penghambat Restrukturisasi Organisasi*

Menurut Sopiah (2008) restrukturisasi organisasi terhambat oleh pegawai korporasi berdasarkan 6 faktor yaitu :

- 1) *Direct Cost*
- 2) *Saving Face*
- 3) *Fear of the Unknown*
- 4) *Breaking Routing*
- 5) *Incongruent Organizational Systems*
- 6) *Incongruent Team Dynamics*

2.1.6 *Tahap Restrukturisasi*

Implementasi program restrukturisasi memiliki 3 tahapan kegiatan pokok, yaitu *due diligence* dan analisa prospek, *pengembangan program*, dan *implementasi* (Novel, 2002)

- 1) *Due Diligence* dan Analisis Prospek terdiri dari :
 - 1) Audit Sistem dan Kinerja Pemasaran.
 - 2) Audit Sistem Logistik dan Operasi.
 - 3) Audit Organisasi dan Manajemen.
 - 4) Audit Sistem Akuntansi dan Keuangan
- 2) Pengembangan Program.

Menurut Novel (2002), tahapan pengembangan program meliputi 2 hal yaitu :

- 1) Program jangka pendek
- 2) Program jangka panjang
- 3) Implementasi

2.2 Manajemen Strategi

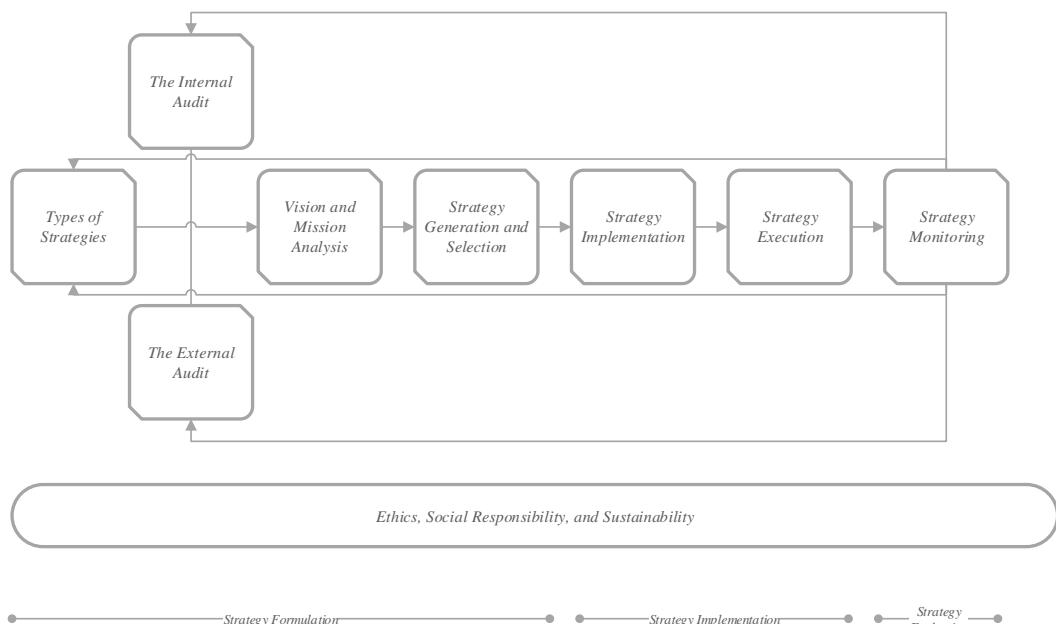
Manajemen Strategi merupakan sebuah seni dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (*R & D*). Manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan strategis yang hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang baru. (David & David, 2017).

Manajemen Strategi memiliki tiga tahap yaitu tahap perumusan strategis, implementasi strategi dan evaluasi strategis. Perumusan strategis meliputi kegiatan mengembangkan visi dan sebuah misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, apa yang harus ditinggalkan oleh bisnis, keputusan untuk memperluas operasi atau diversifikasi, keputusan memasuki pasar internasional, keputusan menggabungkan atau membentuk *joint venture*, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang tidak bersahabat (David & David, 2017).

Implementasi strategi membutuhkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi kegiatan mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dan kinerja organisasi.

Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai strategi yang sudah diimplementasikan. Tiga kegiatan evaluasi strategi yang mendasar adalah meninjau

faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar untuk strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.



Gambar 2. 1 Model Umum Manajemen Strategis

(Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases)

2.2.1 *Tipe Manajemen Strategi*

Manajemen Strategi diklasifikasikan menjadi 5 tipe strategi yaitu *Integration Strategies, Intensive Strategies, Diversification Strategies, Defensive Strategies*, dan *Michael Porter's Five Generic Strategies* (David & David, 2017). Berikut merupakan penjelasan dari masing – masing tipe strategi.

2.2.1.1 Integration Strategies

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *integration strategies*. *Integration Strategies* terdiri dari *forward integration*, *backward integration*, dan *horizontal integration*.

Forward Integration meliputi kegiatan mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer (*retailer*) (David & David, 2017). Berdasarkan F.R David, *forward integration* dapat dilakukan ketika:

- 1) Distributor organisasi yang ada saat ini mahal, tidak mampu diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan,

- 2) Ketersediaan distributor berkualitas sangat terbatas
- 3) Organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh dan diperkirakan akan terus tumbuh
- 4) Organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru dalam mendistribusikan produk
- 5) Produksi yang stabil
- 6) Distributor atau *retailer* saat ini memiliki tingkat keuntungan yang sangat tinggi.

Backward Integration merupakan strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali dari pemasok perusahaan (David & David, 2017). Strategi *backward integration* dapat digunakan ketika pemasok perusahaan tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

Menurut F.R David, *backward integration* dapat dilakukan ketika:

- 1) Pemasok perusahaan mengharuskan perusahaan mengeluarkan biaya yang besar, tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
- 2) Jumlah pemasok kecil dan jumlah pesaing besar.
- 3) Sebuah organisasi bersaing dalam industri yang berkembang pesat.
- 4) Sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelola bisnis baru dalam memasok bahan bakunya sendiri.
- 5) Harga biaya bahan baku yang stabil.
- 6) Pemasok saat ini memiliki tingkat keuntungan yang tinggi.
- 7) Suatu organisasi perlu cepat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

Horizontal Integration memiliki tujuan untuk mencari kepemilikan atau kendali atas pesaing perusahaan (David & David, 2013). Menurut F.R David, *backward integration* dapat dilakukan ketika:

- 1) Suatu organisasi dapat memperoleh karakteristik monopoli di wilayah tertentu.
- 2) Sebuah organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh.
- 3) Peningkatan skala ekonomi untuk memberikan keunggulan kompetitif.

- 4) Sebuah organisasi memiliki modal dan bakat manusia yang diperlukan untuk mengelola suatu organisasi yang diperluas.
- 5) Pesaing sedang goyah akibat kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan.

2.2.1.2 *Intensive Strategies*

Intensive Strategies meliputi kegiatan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. *Intensive Strategies* terdiri dari *market penetration*, *market development*, dan *product development* (David & David, 2017).

Market penetration adalah sebuah strategi yang memiliki tujuan meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan saat ini di pasar yang lebih besar (David & David, 2017). Strategi *market penetration* dapat digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. *Market penetration* meliputi kegiatan meningkatkan jumlah penjual, meningkatkan belanja iklan, menawarkan barang promosi penjualan yang lebih luas, atau meningkatkan upaya publikasi.

Menurut F.R David, *intensive strategies* dapat dilakukan ketika:

- 1) Pasar saat ini tidak jenuh dengan produk atau layanan tertentu.
- 2) Tingkat penggunaan pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan.
- 3) Pangsa pasar dari pesaing utama telah menurun sementara total penjualan industri telah meningkat.
- 4) Korelasi antara penjualan dan belanja pemasaran secara historis telah tinggi.
- 5) Peningkatan skala ekonomi dapat memberikan keunggulan kompetitif pasar.

Market Development meliputi pengenalan produk atau layanan ke dalam wilayah geografis baru (David & David, 2017). Menurut F.R David, *intensive strategies* dapat dilakukan ketika:

- 1) Adanya saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan berkualitas baik.

- 2) Sebuah organisasi berhasil memasarkan barang/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- 3) Terdapat pasar baru yang belum tersentuh dan jenuh terhadap produk/jasa yang ditawarkan.
- 4) Sebuah organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia untuk mengelola operasi yang diperluas.
- 5) Organisasi memiliki kelebihan kapasitas produksi.
- 6) Perusahaan bergerak di sektor industri yang dapat memasuki pasar global dengan cepat.

Product Development adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau layanan yang ada (David & David, 2017). *Product development* biasanya memerlukan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar. Menurut F.R David, *product development* dapat dilakukan ketika:

- 1) Sebuah organisasi memiliki produk sukses yang berada dalam tahap *maturity* dalam siklus hidup produk.
- 2) Sebuah organisasi bersaing dalam industri yang dicirikan oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- 3) Pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga yang sebanding.
- 4) Sebuah organisasi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi.
- 5) Sebuah organisasi memiliki kemampuan riset dan pengembangan yang sangat kuat.

2.2.1.3 *Diversification Strategies*

Diversification Strategies terbagi menjadi dua kategori yaitu strategi diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait (David & David, 2017). Bisnis dikatakan diversifikasi terkait ketika rantai nilai perusahaan memiliki kecocokan strategis lintas-bisnis. Bisnis yang tidak berhubungan ketika rantai nilai berbeda sehingga tidak ada hubungan lintas-bisnis. Beberapa perusahaan melakukan strategi diversifikasi untuk memanfaatkan sinergi sebagai berikut:

- 1) Membagi keahlian yang sangat berharga, pengetahuan teknologi, atau kemampuan lain dari satu bisnis ke bisnis lainnya
- 2) Menggabungkan kegiatan – kegiatan terkait dari bisnis – bisnis yang terpisah menjadi satu operasi tunggal untuk mencapai efisiensi biaya.
- 3) Memanfaatkan penggunaan umum nama merk terkenal.
- 4) Kerjasama lintas-bisnis untuk menciptakan kekuatan dan kapabilitas sumber daya.

Diversifikasi terkait dapat diterapkan secara efektif apabila perusahaan sedang berada di kondisi sebagai berikut:

- 1) Sebuah organisasi bersaing dalam industri tanpa pertumbuhan atau pertumbuhan yang lambat.
- 2) Menambahkan produk baru yang terkait dan dapat meningkatkan penjualan produk secara signifikan.
- 3) Menambahkan produk baru yang dapat ditawarkan dengan harga yang kompetitif.
- 4) Menambahkan produk baru dan terkait, yang memiliki tingkat penjualan musiman untuk mengimbangi penjualan musiman perusahaan.
- 5) Produk organisasi saat ini berada pada tahap menurun dari siklus kehidupan produk.
- 6) Sebuah organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

Diversi tidak berkaitan dapat diterapkan secara efektif apabila perusahaan sedang berada dikondisi sebagai berikut:

- 1) Pendapatan yang berasal dari produk atau layanan organisasi saat ini akan meningkat secara signifikan dengan menambahkan produk baru yang tidak terkait.
- 2) Sebuah organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif atau tidak tumbuh, ditunjukkan dengan marjin laba dan keuntungan yang rendah.
- 3) Terdapat saluran distribusi untuk memasarkan produk baru kepada pelanggan.

- 4) Produk baru memiliki pola penjualan *countercyclical* dibandingkan dengan produk yang saat ini ada.
- 5) Industri dasar organisasi mengalami penurunan penjualan dan laba tahunan.
- 6) Sebuah organisasi memiliki modal dan manajemen yang dibutuhkan untuk bersaing dengan sukses di industri baru.
- 7) Sebuah organisasi memiliki kesempatan untuk membeli bisnis yang tidak terkait yang merupakan peluang investasi untuk perusahaan.
- 8) Sinergi keuangan antara perusahaan yang diakuisisi dan yang mengakuisisi.
- 9) Pasar produk mulai memasuki fase jenuh.
- 10) Tindakan *antitrust* dapat dibebankan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu industri.

2.2.1.4 *Defensive Strategies*

Defensive strategies meliputi strategi *retrenchment* atau pengurangan, divestasi, dan likuidasi. *Retrenchment* dilakukan ketika sebuah organisasi mengalami penurunan penjualan dan laba dengan mengurangi biaya dan aset (David & David, 2017). Strategi *turnaround* atau reorganisasi, pengurangan dirancang untuk membentegi koperasi dasar organisasi. Selama *retrenchment*, strategi berkerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. *Retrenchment* dapat melibatkan penjualan tanah dan bangunan untuk meningkatkan kebutuhan uang tunai, memangkas lini produk, menutup bisnis marginal, menutup pabrik yang tidak terpakai, melakukan otomasi proses, pengurangan jumlah karyawan dan melembagakan sistem pengendalian biaya. Terdapat 5 kondisi dimana strategi *retrenchment* dapat dilakukan secara efektif yaitu:

- 1) Suatu organisasi memiliki kompetensi yang berbeda tetapi telah gagal secara konsisten untuk memenuhi tujuan dan sasarannya dari waktu ke waktu.
- 2) Perusahaan termasuk dalam pesaing yang lemah dalam sektor industri.
- 3) Perusahaan terganggu oleh kurangnya efisiensi, profitabilitas yang rendah, moral karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja.

- 4) Sebuah organisasi telah gagal memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal.
- 5) Organisasi telah tumbuh besar secara cepat sehingga diperlukan reorganisasi internal utama.

Divestasi merupakan strategi yang meliputi penjualan divisi atau bagian dari organisasi (David & David, 2017). Divestasi digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi pengurangan keseluruhan untuk menyingkirkan organisasi bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan banyak modal, atau tidak sesuai dengan aktivitas perusahaan lainnya. Divestasi juga digunakan untuk perusahaan melakukan fokus pada bisnis inti dan menjadi kurang terdiversifikasi. Strategi divestasi dapat dilakukan secara efektif apabila perusahaan mengalami kondisi sebagai berikut:

- 1) Sebuah organisasi gagal menerapkan strategi *retrenchment* dan gagal mencapai perbaikan yang dibutuhkan.
- 2) Perusahaan dapat lebih kompetitif apabila sebuah divisi membutuhkan sumber daya yang lebih banyak dari pada yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- 3) Sebuah divisi bertanggung jawab atas kinerja yang buruk dari keseluruhan perusahaan.
- 4) Sebuah divisi memiliki ketidakcocokan dalam sebuah organisasi. Hal tersebut dapat dihasilkan dari pasar, pelanggan, manajer, karyawan, nilai, atau kebutuhan yang sangat berbeda.
- 5) Sejumlah besar uang tunai dibutuhkan dengan cepat dan tidak dapat diperoleh secara wajar dari sumber lain.
- 6) Tindakan antimonopoli pemerintah mengancam organisasi.

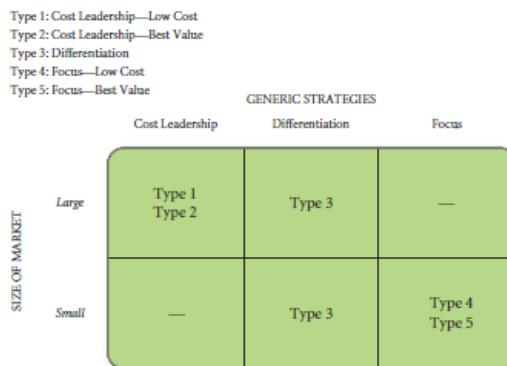
Strategi likuidasi meliputi kegiatan menjual aset perusahaan, dalam bagian, karena nilai nyata mereka disebut likuidasi, yang dilakukan akibat perusahaan mengalami kebangkrutan (David & David, 2017). Likuidasi adalah pengakuan

kekalahan dan akibatnya dapat menjadi strategi yang sulit secara emosional. Meskipun demikian, perusahaan lebih baik berhenti melakukan operasional daripada melakukan operasional yang terus menimbulkan kerugian dan kehilangan uang dalam jumlah yang besar. Terdapat 3 kondisi dimana perusahaan berada di dalam kondisi yang mengharuskan melakukan strategi likuidasi yaitu:

- 1) Suatu organisasi gagal menerapkan strategi *retrenchment* dan strategi divestasi.
- 2) Alternatif yang dimiliki perusahaan adalah kebangkrutan. Likuidasi merupakan cara yang teratur dan terencana untuk mendapatkan jumlah uang tunai yang paling banyak untuk aset organisasi. Suatu perusahaan dapat secara sah menyatakan kebangkrutan terlebih dahulu dan kemudian melikuidasi berbagai divisi untuk meningkatkan modal yang diperlukan.
- 3) Para pemegang saham dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

2.2.1.5 Michael Porter's Five Generic Strategies

Pada sub bab ini akan dijelaskan Manajemen Strategi menurut Michael Porter yang terdiri dari 3 kategori yaitu *cost leadership*, *differentiation*, *focus* (David & David, 2017).



Gambar 2. 2 Model Manajemen Strategi Michael Porter

(**Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases**)

1) Cost Leadership

Cost leadership merupakan strategi yang menekankan biaya untuk menghasilkan produk dengan standar biaya per unit yang rendah bagi konsumen yang sensitif terhadap harga (David & David, 2017). Terdapat dua jenis strategi *cost leadership* yang dibagi menjadi tipe 1 dan tipe 2. Tipe 1 adalah strategi yang menawarkan produk atau layanan ke pelanggan dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi yang menawarkan produk atau layanan ke berbagai pelanggan dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan kepada pelanggan berbagai produk atau layanan dengan harga terendah yang tersedia dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut yang serupa. Kedua strategi menargetkan pasar yang besar. Terdapat 2 langkah untuk melakukan strategi *cost leadership* yaitu:

- a) Membuat aktivitas alur rantai distribusi yang efisien dibandingkan perusahaan pesaing untuk mengendalikan faktor yang menimbulkan biaya pada kegiatan distribusi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengubah tata letak pabrik, menguasai teknologi baru, menggunakan komponen umum dalam berbagai produk, menyederhanakan desain produk, menemukan cara untuk beroperasi dengan kapasitas penuh sepanjang tahunnya, dan lain lain.
- b) Melakukan perbaikan keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk menghilangkan atau memotong beberapa kegiatan penghasil biaya. Kegiatan tersebut meliputi mengamankan pemasok atau distributor, menjual produk secara *online*, merelokasi fasilitas manufaktur, menghindari penggunaan serikat pekerja, dan sebagainya.

Strategi tipe 1 dan tipe 2 dapat diterapkan secara efektif apabila perusahaan memiliki kondisi sebagai berikut.

- a) Kompetisi harga di antara penjual saingan sangat kuat.

- b) Produk perusahaan pesaing pada dasarnya identik dan persediaan sudah tersedia darimana saja.
 - c) Terdapat beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
 - d) Sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.
 - e) Pembeli mengeluarkan biaya rendah dalam mengalihkan pembelian mereka dari satu penjual ke penjual lainnya.
 - f) Pangsa pasar besar dan pembeli memiliki kekuatan signifikan untuk menawar harga.
 - g) Pendatang baru industri menggunakan harga rendah untuk memperkenalkan produk dalam pasar.
- 2) Differentiation

Strategi diferensiasi atau strategi tipe 3, bertujuan untuk memproduksi produk dan jasa yang unik dalam untuk industri dan diarahkan pada konsumen yang relatif tidak peka terhadap harga (David & David, 2017). Diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, terutama jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan pelanggan atau jika imitasi cepat oleh pesaing dimungkinkan. Diferensiasi yang sukses dapat berarti fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas yang lebih baik, biaya yang lebih rendah, layanan yang ditingkatkan, lebih sedikit pemeliharaan, kenyamanan lebih besar, atau lebih banyak fitur. Strategi tipe 3 cocok diterapkan apabila perusahaan memiliki kondisi sebagai berikut :

- a) Terdapat banyak cara untuk membedakan produk atau layanan dan banyak pembeli mengangga perbedaan ini memiliki nilai.
- b) Kebutuhan dan kegunaan pembeli beragam.
- c) Beberapa perusahaan pesaing mengikuti pendekatan diferensiasi yang sama.
- d) Perubahan teknologi yang serba cepat dan persaingan berputar di sekitar fitur produk yang berkembang cepat.

3) Focus

Strategi fokus meliputi kegiatan menghasilkan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan kelompok kecil konsumen (David & David, 2017). Strategi fokus memiliki 2 kategori yang disebut sebagai Tipe 4 dan Tipe 5. Tipe 4 adalah *lowcost strategy*, yaitu menawarkan produk atau layanan ke berbagai kelompok kecil (kelompok *niche*) pelanggan dengan harga terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau layanan kepada sekelompok kecil pelanggan dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi fokus nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan produk dan jasa kepada kelompok pelanggan tertentu. Tipe 4 dan Tipe 5 memiliki target pasar yang kecil. Namun, perbedaanya adalah strategi tipe 4 menawarkan produk atau layanan ke *niche group* dengan harga terendah, sedangkan tipe 5 menawarkan produk dan layanan ke *niche group* dengan harga lebih tinggi tetapi dengan fitur yang terbaik. Strategi Tipe 4 dan Tipe 5 dapat diterapkan pada perusahaan yang berada di kondisi sebagai berikut :

- a) Target ceruk pasar besar, menguntungkan, dan berkembang.
- b) Pemimpin industri tidak menganggap *niche* itu penting untuk kesuksesan perusahaan.
- c) Pemimpin industri menganggap terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk pasar sasaran sambil menjaga pelanggan utama mereka.
- d) Industri memiliki banyak ceruk pasar dan segmen yang berbeda, sehingga memungkinkan untuk memiliki ceruk yang menarik secara kompetitif yang sesuai dengan sumber daya.
- e) Terdapat sedikit pesaing untuk mencoba mengkhususkan diri dalam segmen target yang sama.

2.2.2 Internal Audit

Internal audit merupakan kegiatan pengumpulan, asimilasi, dan memprioritaskan informasi tentang manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan operasi sistem

manajemen informasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan (David & David, 2017).

Fungsi manajemen terdiri dari 5 aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, kepegawaian, dan pengendalian. Perencanaan terdiri dari kegiatan manajerial yang terkait dengan persiapan untuk masa depan seperti peramalan, menetapkan tujuan, merancang strategi dan mengembangkan kebijakan. Pengorganisasian mencakup kegiatan manajerial yang menghasilkan struktur hubungan tugas dan otoritas, seperti desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, rentang kendali, koordinasi, desain pekerjaan, dan analisis pekerjaan. Motivasi melibatkan upaya yang diarahkan untuk membentuk perilaku manusia. Topik spesifik termasuk kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, pendeklegasian wewenang, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasi, semangat karyawan, dan moral manajerial. Kepegawaian mengacu pada kegiatan sumber daya manusia, seperti upah dan administrasi gaji, tunjangan karyawan, wawancara, perekrutan, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, kesempatan kerja yang setara, dan hubungan serikat pekerja. Pengendalian mengacu pada semua kegiatan manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Bidang – bidang utama yang perlu diperhatikan termasuk pengendalian kualitas, kontrol keuangan, kontrol penjualan, kontrol inventaris, pengendalian biaya, analisis varians, penghargaan, dan sanksi

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan layanan. Terdapat 7 fungsi dasar pemasaran yaitu :

1. Analisis pelanggan.
2. Penjualan produk dan layanan.
3. Produk dan layanan.
4. Penetapan harga.
5. Distribusi.

6. Riset pemasaran.
7. Analisis biaya / manfaat.

Kondisi keuangan merupakan sebuah ukuran tunggal posisi kompetitif dan daya tarik perusahaan secara keseluruhan. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, leverage perusahaan, modal kerja, profitabilitas, pemanfaatan aset, arus kas, dan ekuitas dapat menghilangkan beberapa strategi sebagai alternatif yang layak. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi. Menurut James Van Horne, fungsi keuangan dan akuntansi terdiri dari 3 keputusan : Keputusan investasi, keputusan pembiayaan, dan keputusan dividen. Analisis rasio keuangan adalah metode yang paling banyak digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam investasi pembiayaan dan dividen. Rasio keuangan dihitung dari laporan laba rugi dan neraca organisasi. Rasio keuangan terbagi menjadi 5 kategori yaitu rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, dan rasio pertumbuhan.

1) Rasio Likuiditas+++++

Rasio likuiditas terdiri dari *current ratio* dan *quick ratio*.

a. *Current Ratio*

Current ratio mengukur sejauh mana suatu perusahaan dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Berikut merupakan rumus dari *current ratio*.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$$

b. *Quick Ratio*

Quick ratio mengukur sejauh mana suatu perusahaan dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya tanpa bergantung pada penjualan persediaan. Berikut merupakan rumus dari *quick ratio*.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Current Assets} - \text{Inventories}}{\text{Current Liabilities}}$$

2) Rasio Leverage

Rasio leverage terdiri dari *debt-to-asset ratio*, *debt-to-equity ratio*, *long-term debt-to-equity ratio*, dan *times-interest earned ratio*.

a. *Debt-to-Total Asset Ratio*

Debt-to- total asset ratio mengukur persentase total dana yang disediakan oleh kreditor. Berikut merupakan rumus dari *debt-to-total asset ratio*.

$$\text{Debt - to - Total Asset Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Assets}}$$

b. *Debt-to-Equity Ratio*

Debt-to- Equity ratio mengukur persentase total dana yang disediakan oleh pemilik ekuitas. Berikut merupakan rumus dari *debt-to-equity ratio*.

$$\text{Debt - to - Equity Ratio} = \frac{\text{Total Debt}}{\text{Total Stockholder's Equity}}$$

c. *Long-Term Debt-to-Equity Ratio*

Long-Term Debt-to-Equity ratio adalah perbandingan jumlah hutang dan ekuitas dalam struktur modal jangka panjang perusahaan. Berikut merupakan rumus dari *long-term debt-to-equity ratio*.

$$\begin{aligned} \text{Long - Term Debt - to - Equity Ratio} \\ = \frac{\text{Long - Term Debt}}{\text{Total Stockholder's Equity}} \end{aligned}$$

d. *Times-Interest-Earned Ratio*

Times-Interest-Earned Ratio mengukur sejauh mana pendapatan dapat berkurang tanpa perusahaan tidak bisa memenuhi biaya bunga tahunan. Berikut merupakan rumus dari *times-interest-earned ratio*.

$$\begin{aligned} \text{Times - interest - earned Ratio} \\ = \frac{\text{Profit before interest and taxes}}{\text{Total Interest Charges}} \end{aligned}$$

3) Rasio aktivitas

Rasio aktifitas terdiri dari *inventory turnover*, *fixed assets turnover*, *total assets turnover*, *accounts receivable turnover*, dan *average collection period*.

a. *Inventory Turnover*

Inventory turnover mengukur kinerja persediaan perusahaan untuk dapat terjual di pasar. Berikut merupakan rumus dari *inventory turnover*.

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Inventory of finished goods}}$$

b. *Fixed Assets Turnover*

Fixed Assets Turnover mengukur produktifitas penjualan dan utilisasi pabrik. Berikut merupakan rumus dari *fixed assets turn over*.

$$\text{Fixed Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Fixed Assets}}$$

c. *Total Assets Turnover*

Total Assets Turnover mengukur sejauh mana perusahaan dapat mengasilkan volume penjualan untuk dapat memenuhi investasi aset bisnis. Berikut merupakan rumus dari *fixed assets turnover*.

$$\text{Fixed Assets Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}}$$

d. *Accounts Receivable Turnover*

Accounts Receivable Turnover mengukur waktu rata – rata mengumpulkan pendapatan kredit (dalam satuan persentase). Berikut merupakan rumus dari *accounts receivable turnover*.

$$\text{Accounts Receivable Turnover} = \frac{\text{Annual Credit Sales}}{\text{Accounts Receivable}}$$

e. *Average Collection Period*

Collection Period mengukur waktu rata – rata mengumpulkan pendapatan kredit (dalam satuan hari). Berikut merupakan rumus dari *average collection period*.

$$\text{Average Collection Period} = \frac{\text{Annual Credit Sales}}{\text{Total Credit Sales}/365 \text{ days}}$$

4) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas terdiri dari *gross profit margin*, *operating profit margin*, *net profit margin*, *return on total assets*, *return on stockholder's equity*, dan *earning per share*, dan *price-earning ratio*.

a. *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin mengukur total marjin pendapatan untuk menutupi biaya operasional dan tingkat keuntungan perusahaan. Berikut merupakan rumus dari *gross profit margin*.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Sales} - \text{Cost of Goods Sold}}{\text{Sales}}$$

b. *Operating Profit Margin*

Operating Profit Margin (OPM) mengukur tingkat profitabilitas tanpa memperhatikan tingkat pajak dan bunga. Berikut merupakan rumus dari *Operating Profit Margin*.

$$OPM = \frac{\text{Earnings before interest and taxes (EBIT)}}{\text{Sales}}$$

c. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin mengukur marjin pendapatan setelah pajak dan biaya – biaya lainnya. Berikut merupakan rumus dari *net profit margin*.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}}$$

d. *Return on Total Assets (ROA)*.

Return on Total Assets mengukur tingkat pendapatan setelah pajak dengan aset perusahaan. Berikut merupakan rumus dari *return on total assets*.

$$\text{Return on Total Assets} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$

e. *Return on Stockholder's Equity (ROE)*

Return on Total Stockholder's Equity mengukur tingkat pendapatan setelah pajak dengan tingkat investasi pemegang saham. Berikut merupakan rumus dari *return on stockholder's equity*.

$$\text{Return on Stockholder's Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Stockholder's Equity}}$$

5) Rasio pertumbuhan.

Rasio pertumbuhan terdiri dari *sales*, *net income*, *earning per share*, dan *dividen per share*.

a. *Sales Growth*

Sales growth mengukur tingkat pertumbuhan penjualan dari satu periode ke periode berikutnya (dalam bentuk persentase). Berikut merupakan rumus dari *sales growth*.

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Sales}_n - \text{Sales}_{n-1}}{\text{Sales}_{n-1}} \times 100$$

b. *Net Income Growth*

Net Income growth mengukur tingkat pertumbuhan laba bersih perusahaan dari satu periode ke periode berikutnya (dalam bentuk persentase). Berikut merupakan rumus dari *net income growth*.

$$\text{Net Income Growth} = \frac{\text{Net Income}_n - \text{Net Income}_{n-1}}{\text{Net Income}_{n-1}} \times 100$$

c. *Earning per Share Growth*

Earning per share growth mengukur tingkat pertumbuhan keuntungan bersih per lembar saham dari satu periode ke periode berikutnya (dalam bentuk persentase). Berikut merupakan rumus dari *earning per share growth*.

$$\text{EPS Growth} = \frac{\text{Earning per Share}_n - \text{Earning per Share}_{n-1}}{\text{Earning per Share}_{n-1}} \times 100$$

d. *Dividend per Share Growth*

Dividend per Share Growth mengukur tingkat pertumbuhan dividen per lembar dari satu periode ke periode berikutnya. Berikut merupakan rumus dari *dividend per share growth*.

$$\text{DPS Growth} = \frac{\text{DPS}_n - \text{DPS}_{n-1}}{\text{DPS}_{n-1}} \times 100$$

Fungsi produksi/operasional meliputi aktifitas mengubah *input* menjadi sebuah produk atau layanan. Manajemen produksi/operasional berurus dengan

input, transformasi, dan *output* yang berbeda dari satu industri dan industri lainnya. Beberapa fungsi dasar dalam produksi/operasional adalah sebagai berikut:

1. Proses

Proses meliputi keputusan teknologi, *facility layout*, analisis arus proses, lokasi fasilitas, *line balancing*, *process control*, dan analisis transportasi. Naram antar bahan baku menuju lokasi produksi menuju pelanggan merupakan pertimbangan utama.

2. Kapasitas

Kapasitas meliputi keputusan peramalan, perencanaan fasilitas, *aggregate planning*, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian. Utilisasi kapasitas merupakan pertimbangan utama.

3. Persediaan

Persediaan meliputi keputusan tingkat bahan baku, *work in process*, dan barang jadi, terutama pertimbangan barang yang akan dipesan, kapan pemesanan barang akan dilakukan, berapa banyak barang akan dipesan, dan *material handling*.

4. Tenaga kerja

Tenaga kerja meliputi keputusan pengelolaan tenaga kerja yang terampil, karyawan yang tidak terampil, karyawan, dengan memperhatikan desain pekerjaan, pengukuran kerja, pekerjaan, standar kerja, dan teknik motivasi

5. Kualitas

Kualitas meliputi keputusan untuk memastikan barang dan layanan berkualitas tinggi, diproduksi dengan melakukan pengendalian kualitas, *sampling*, pengujian, jaminan kualitas, dan pengendalian biaya

Fungsi Penelitian dan pengembangan merupakan aktifitas internal yang dapat diperiksa untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan spesifik perusahaan. Perusahaan yang mengejar strategi pengembangan produk sangat dibutuhkan untuk memiliki orientasi penelitian dan pengembangan yang kuat.

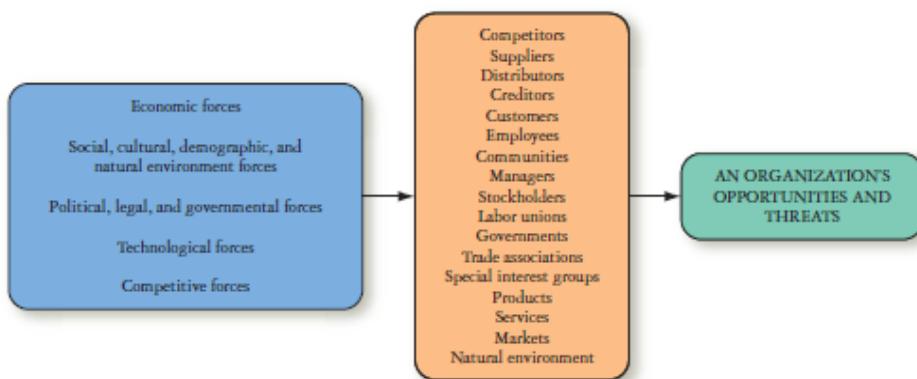
2.2.3 *External Audit*

External Audit merupakan kegiatan dengan fokus melakukan identifikasi dan evaluasi tren dan peristiwa di luar kendali satu perusahaan, seperti

meningkatnya persaingan asing, pergeseran populasi, masyarakat yang menua, dan lain – lain (David & David, 2017). *External Audit* mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi organisasi sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman.

External Audit memiliki tujuan untuk mengebangkan daftar peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta ancaman yang harus dihindari. *External audit* tiak ditujukan untuk mengembangkan daftar lengkap dari setiap faktor yang mungkin dapat mempengaruhi bisnis, melainkan ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan tanggapan yang dapat ditindaklanjuti. Perusahaan dapat menanggapi salah satu dari faktor – faktor tersebut secara ofensif atau defensif dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau yang dapat meminimalkan dampak dan potensi ancaman. Variabel Kunci Eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar yaitu:

1. Variabel Ekonomi
2. Variabel Sosial, Budaya dan Lingkungan.
3. Variabel Politik, Pemerintahan, dan Hukum.
4. Variabel Teknologi.
5. Variabel Kompetitif.



Gambar 2. 3 Hubungan antara Dampak Eksternal dengan Organisasi

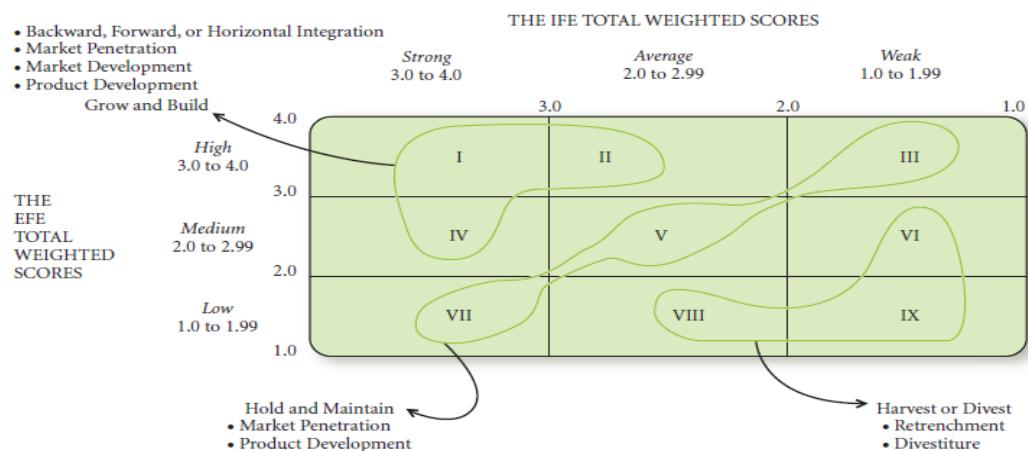
(**Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases**)

2.2.4 Alat Bantu Manajemen Strategi

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai alat bantu manajemen strategi yang meliputi *Internal – External Matrix*, dan *SWOT Matrix*.

2.2.4.1 Internal – External Matrix

Matriks internal eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari matriks General Electric. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan matriks model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tatak korporat yang lebih detail (David & David, 2017).



Gambar 2. 4 Internal - External Matrix

(*Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*)

Pada Gambar 2. 7 diketahui bahwa matriks internal eksternal memiliki 9 sel pengelompokan strategi perusahaan yang dikelompokkan menjadi tiga region strategi utama, yaitu :

1. *Region 1* terdapat pada sel I, II, dan IV dikenal sebagai daerah bertumbuh dan berkembang. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan yang berada pada *region 1* adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*.
2. *Region 2* terdapat pada sel III, V, dan VII, dikenal sebagai daerah *hold and maintain*. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan yang yang berada pada *region 2* adalah *market penetration, dan product development*.

3. *Region 3* terdapat pada sel VI, VIII, dan IX, dikenal sebagai daerah *harvest or divest*. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada *region 3* adalah *retrenchment* dan *divestiture*.

2.2.4.2 SWOT Matrix

Strength-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix merupakan sebuah *tool* yang dapat digunakan untuk memadukan dan mengembangkan 4 jenis strategi; SO (*strength – opportunity*), WO (*weakness – opportunity*), ST (*strength – threat*), dan WT (*weakness – threat*). Menurut F. R. David, terdapat 8 langkah dalam melakuka analisis SWOT Matrix yaitu :

1. Membuat daftar Variabel Kunci Eksternal peluang perusahaan.
2. Membuat daftar Variabel Kunci Eksternal ancaman perusahaan.
3. Membuat daftar Variabel Kunci Internal kekuatan perusahaan.
4. Membuat daftar Variabel Kunci Internal kelemahan perusahaan.
5. Menyesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi SO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.
6. Menyesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi WO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.
7. Menyesuaikan kekuatan internal dan ancaman eksternal, dan catat strategi ST yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.
8. Menyesuaikan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi WT yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.

Internal Factors	Weaknesses (W) 1., 2., 3., etc.	Strengths (S) 1., 2., 3., etc.
External Factors		
Opportunities (O) 1., 2., 3., etc.	WO strategy „Searching“ <i>Overcoming a weakness by taking advantage of opportunity</i>	SO strategy „Taking advantage“ <i>Taking advantage of strength in favour of opportunity</i>
Threats (T) 1., 2., 3., etc.	WT strategy „Avoiding“ <i>Minimization of weakness and avoidance of threat</i>	ST strategy „Confrontation“ <i>Taking advantage of strength to prevent threat</i>

Gambar 2. 5 SWOT Matrix

(https://www.researchgate.net/figure/SWOT-matrix_fig2_261437829)

2.3 Uji Tuntas / Due Diligence

Uji Tuntas atau *Due Diligence* adalah sebuah proses audit atau investigasi dari suatu investasi potensial atau produk untuk mengkonfirmasi seluruh fakta, seperti meninjau seluruh catatan keuangan, ditambah hal lain yang dianggap material. *Due diligence* juga dapat merujuk pada investigasi yang dilakukan penjual terhadap pembeli. (Investopedia, 2017). *Due diligence* juga didefinisikan sebagai sebuah penyelidikan atas urusah perusahaan sebelum akuisisi, pembuangan, pembiayaan kembali, restrukturisasi, pencatatan publik, atau transaksi serupa lainnya. Tujuan dari *due diligence* adalah untuk meningkatkan pemahaman pengguna terhadap informasi kunci yang mendukung transaksi perusahaan, yang memungkinkan pihak – pihak untuk membuat keputusan investasi yang terukur. *Due diligence* adalah sebuah metode untuk meningkatkan keberhasilan serta mengurangi risiko dalam pengambilan keputusan. (Bishop Fleming, 2018) . Berikut merupakan kategori *Due diligence*.

1) *Financial due diligence*

Financial due diligence meliputi tinjauan data historis (hasil perdagangan, neraca dan arus kas) untuk seluruh entitas atau pada proyek – proyek tertentu, tinjauan ramalan kinerja dan persyaratan pendanaan. Penilaian dampak pada nilai bisnis, dan masalah pajak yang timbul.

2) *Commercial due diligence*

Commercial due diligence meliputi tinjauan berbagai faktor komersial termasuk kondisi pasar, undang - undang khusus sektor, analisis pesaing, penilaian produk atau layanan atau aspek komersial lainnya.

3) *Operational due diligence*

Operational due diligence meliputi tinjauan sistem dan proses bisnis, tinjauan tim manajemen, atau asuransi pengaturan dan penilaian risiko.

4) *Legal due diligence*

Legal due diligence meliputi investigasi risiko hukum terkait dengan hak dan entitas perusahaan, yang biasanya meliputi kekayaan intelektual, dan perselisihan hubungan kerja.

5) *Environmental due diligence*

Environmental due diligence meliputi masalah undang – undang lingkungan, atau terkait isu bisnis ramah lingkungan atau *green business*.

2.4 Financial Statement

Financial statement atau laporan keuangan adalah kumpulan laporan hasil dan kondisi keuangan perusahaan yang terdiri dari *balance sheet*, *income statement*, dan *statement of cashflow*. (Bragg, 2017). Pada sub-bab ini akan menjelaskan *balance sheet*, *financial statement*, dan *cashflow statement*.

2.4.1 Balance Sheet

Balance Sheet atau neraca keuangan merupakan salah satu bagian dari laporan keuangan yang terdiri dari aset, liabilitas dan ekuitas pemegang saham. (Investopedia, 2017). Ketiga bagian dari neraca memberikan gambaran kepada investor tentang apa yang dimiliki dan hutang perusahaan, serta jumlah yang diinvestasikan oleh pemegang saham. Neraca memiliki formula sebagai berikut.

$$\text{Assets} = \text{Liabilities} + \text{Shareholder's Equity}$$

2.4.2 Income Statement

Income Statement atau laporan laba rugi adalah laporan kinerja keuangan perusahaan selama periode akuntansi tertentu (Investopedia, 2017). Kinerja keuangan dinilai dengan memberikan ringkasan mengenai bagaimana bisnis menghasilkan pendapatan dan biaya baik dari kegiatan operasional dan non-

operasional. Laporan laba-rugi juga menunjukkan laba bersih atau kerugian yang terjadi selama periode akuntansi tertentu.

2.4.3 *Cashflow Statement*

Laporan arus kas melaporkan kas yang dihasilkan dan digunakan selama interval waktu yang ditentukan. Laporan arus kas mengatur dan melaporkan kas yang dihasilkan dan digunakan dalam beberapa kategori aktifitas yaitu aktifitas operasi, aktifitas investasi, aktifitas pendanaan yang kemudian dikenal dengan *operating cash flow, investing cash flow, financing cashflow*. (Accounting Coach LLC, 2004).

2.5.3.1 *Operating Cash Flow*

Operating Cash Flow atau arus kas operasional adalah kas yang timbul dari kegiatan operasional perusahaan yang berkaitan dengan penerimaan, pengeluaran, pendapatan, dan biaya – biaya. Arus kas operasional menggambarkan bagaimana perusahaan mendapatkan keuntungan dan mengubahnya menjadi kas. Arus kas operasional menunjukkan apakah suatu perusahaan mampu menghasilkan arus kas positif yang cukup untuk mempertahankan dan menumbuhkan operasionalnya. *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP) mengharuskan perusahaan publik untuk menghitung arus kas operasi menggunakan metode tidak langsung dengan menyesuaikan laba bersih dengan basis kas menggunakan perubahan dalam akun non-tunai, seperti depresiasi, piutang, dan perubahan dalam persediaan. (Investopedia, 2017). Berikut merupakan jenis kas masuk dan keluar berdasarkan aktifitas operasi (Kieso, 2014):

Kas masuk dalam aktifitas operasi terdiri dari:

- 1) Penjualan barang atau jasa.
- 2) Bunga atau dividen yang didapatkan

Kas keluar dalam aktifitas operasi terdiri dari:

- 1) Pengeluaran biaya persediaan untuk pemasok.
- 2) Pengeluaran biaya upah untuk karyawan.
- 3) Pengeluaran biaya bunga untuk pemberi pinjaman.
- 4) Pengeluaran lainnya.

2.5.3.2 Investing Cash Flow

Investing Cash Flow atau arus kas investasi adalah arus kas yang memberikan informasi mengenai kas masuk dan keluar yang berhubungan dengan pembelian dan penjualan aset, pinjaman kepada pemasok atau yang diterima dari pelanggan dan segala pembayaran yang berhubungan dengan aktifitas merger dan akuisisi. Berikut merupakan jenis kas masuk dan keluar berdasarkan aktifitas investasi (Kieso, 2014) :

Kas masuk dalam aktifitas investasi terdiri dari :

- 1) Penjualan *property, plant, and equipment*
- 2) Penjualan investasi dari efek hutang atau ekuitas dari entitas lain
- 3) Pendapatan pokok pinjaman kepada entitas lain.

Kas keluar dalam aktifitas investasi terdiri dari:

- 1) Pembelian *property, plant, and equipment*
- 2) Pembelian investasi dalam efek hutang atau ekuitas dari entitas lain.
- 3) Pemberian pinjaman kepada entitas lain.

2.5.3.3 Financing Cash Flow

Financing Cash Flow atau arus kas pendanaan adalah kas yang muncul dari penerbitan hutang dan membayar kembali jumlah yang dipinjam, serta memperoleh uang tunai dari pemegang saham, membeli kembali saham, dan membayar dividen. Berikut merupakan jenis kas masuk dan keluar berdasarkan aktifitas pendanaan (Kieso, 2014).

Kas masuk dalam aktifitas pendanaan terdiri dari :

- 1) Penjualan saham biasa
- 2) Penerbitan surat hutang

Kas keluar dalam aktifitas pendanaan terdiri dari :

- 1) Dividen untuk pemegang saham

Membayar hutang jangka panjang atau membeli kembali modal (*treasury stock*).

2.5 Discounted Cash Flow

Discounted Cash Flow (DCF) merupakan sebuah metode penilaian yang digunakan untuk memperkirakan daya tarik peluang investasi. Analisis DCF menggunakan proyeksi arus kas bebas (*free cash flow*) atau arus kas operasional

(*operational cash flow*) di masa depan dan mendiskontokannya, menggunakan tingkat tahunan yang diperlukan, untuk sampai pada perkiraan nilai saat ini. Esstimasii nilai saat ini kemudian digunakan untuk mengevaluasi potensi investasi (Investopedia, 2017). Berikut merupakan rumus *discounted cash flow*.

$$DCF = \left[\frac{CF_1}{(1+r)^1} \right] + \left[\frac{CF_2}{(1+r)^2} \right] + \cdots + \left[\frac{CF_n}{(1+r)^n} \right]$$

Dimana :

CF = *Cash Flow* perusahaan.

r = *Discount Rate* (WACC).

n = Periode tahun berjalan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

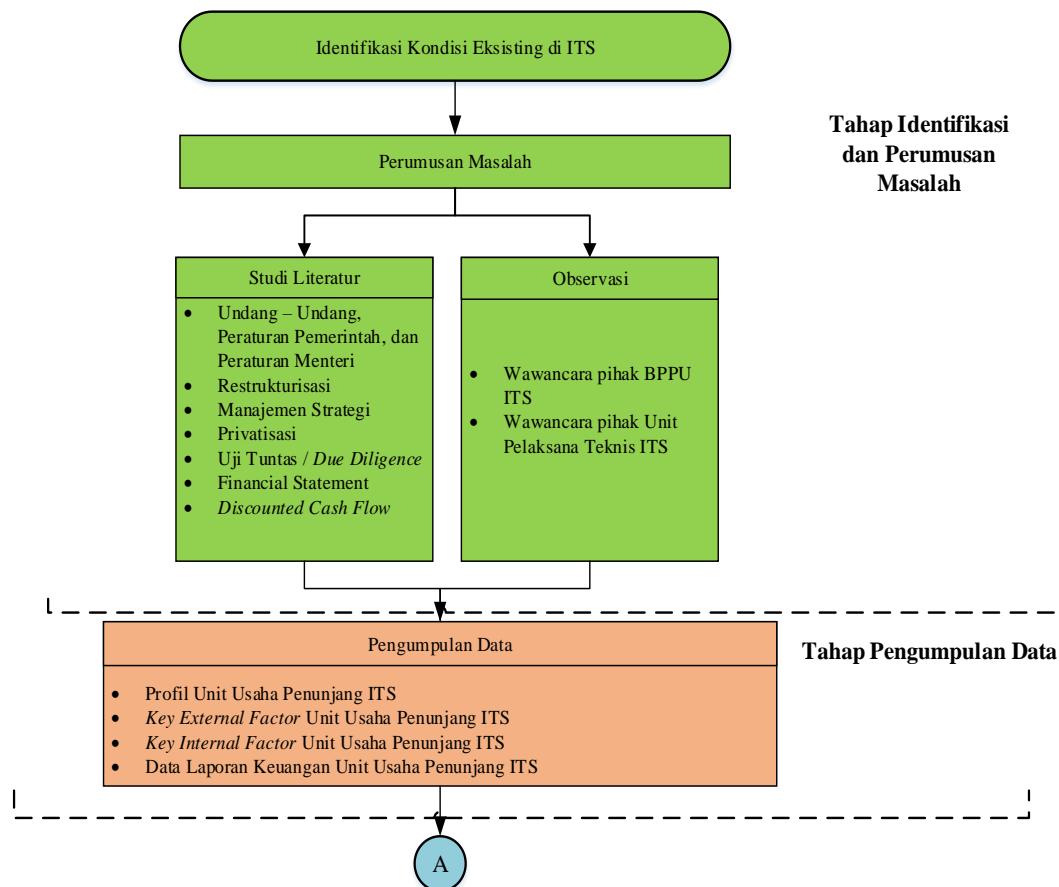
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

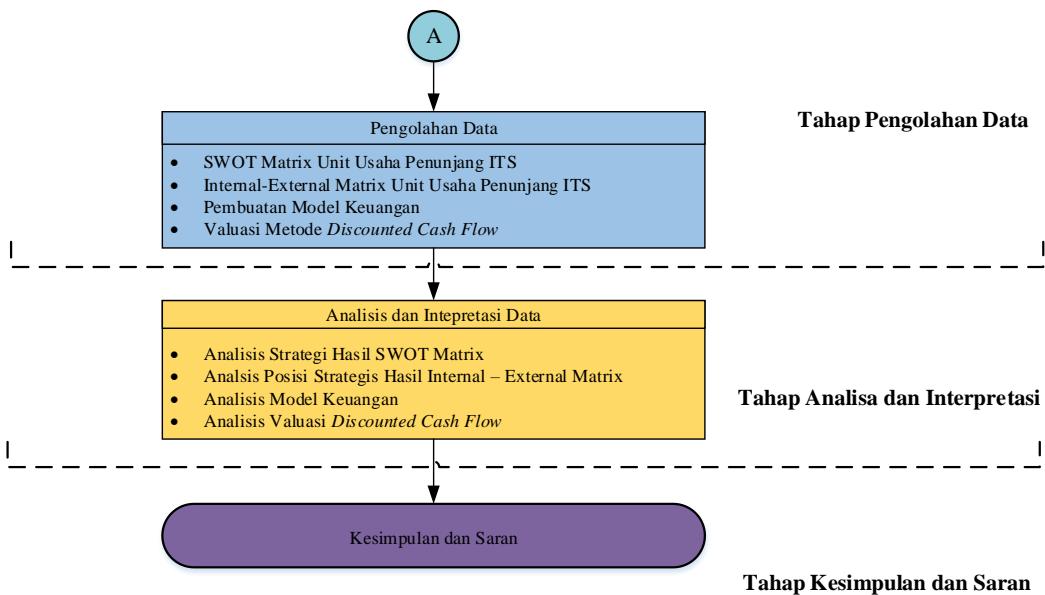
Pada bab ini akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian Tugas Akhir yang terdiri dari *flowchart* dan penjelasan *flowchart* penelitian.

3.1 Flowchart Penelitian

Berikut adalah langkah – langkah yang dilakukan dalam menjalankan penelitian Tugas Akhir.



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian



Gambar 3. 2 *Flowchart* Penelitian (Lanjutan)

3.2 Penjelasan *Flowchart*

Berikut adalah penjelasan mengenai *flowchart* metodologi penelitian yang berupa langkah – langkah yang dilakukan dalam penelitian Tugas Akhir.

3.2.1 Tahap Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahap identifikasi permasalahan terbagi menjadi tahapan studi literatur dan studi lapangan. Pada tahapan awal ini, penulis melakukan studi literatur agar lebih memahami mengenai Undang – Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Menteri, profil perusahaan BPPU ITS, restrukturisasi, manajemen strategi, privatisasi, uji tuntas/*due diligence*, *financial statement*, dan *discounted cash flow*. Studi literatur bersumber dari buku, jurnal, *website*, dan artikel yan terkait. Sedangkan studi lapangan dilakukan melalui diskusi dan memahami permasalahan pada kondisi keuangan perusahaan dengan pihak internal perusahaan.

3.2.2 Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data, penulis mengumpulkan data keuangan, dan data profil perusahaan. Data keuangan perusahaan terdiri dari data pendapatan dan pengeluaran unit usaha penunjang. Data pendapatan terdiri dari sumber pendapatan, jumlah pelanggan, tarif jasa, sedangkan pengeluaran terdiri dari data biaya beban jasa, biaya administrasi dan umum, biaya belanja modal rutin, dan biaya pemasaran.

Data profil perusahaan terdiri dari visi, misi, *key internal factor*, dan *key external factor* perusahaan melalui wawancara terhadap pihak *expert* unit usaha penunjang. *Key internal factor* terdiri dari kekuatan dan kelemahan unit usaha penunjang, sedangkan *key external factor* terdiri dari peluang dan kelemahan unit usaha penunjang. Data *key internal factor* dan *key external factor* disertai dengan bobot prioritas dan nilai pada setiap faktor.

3.2.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap pengolahan data akan dilakukan pembuatan IFE matrix dan EFE matrix berdasarkan *key internal factor* dan *key external factor* unit usaha penunjang. *Key internal factor* dan *key external factor* akan diolah dengan menggunakan *software expert choice* untuk menentukan bobot setiap faktor. Kemudian, IFE dan EFE matrix akan diolah dalam bentuk SWOT Matrix dan IE Matrix.

SWOT Matrix dibentuk untuk merumuskan strategi unit usaha penunjang, sementara IE Matrix dibentuk untuk menentukan posisi strategis unit usaha penunjang. Terakhir, data keuangan yang sudah didapat dan strategi yang didapatkan akan diolah menjadi sebuah model keuangan untuk menentukan kelayakan penerapan strategi pada setiap unit usaha penunjang.

3.2.4 Tahap Analisis dan Interpretasi Data

Pada tahap analisis dan interpretasi data akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap SWOT Matrix, IE Matrix, dan model keuangan. Pada SWOT Matrix akan dilakukan analisis terhadap strategi yang didapatkan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman unit usaha penunjang. Pada IE Matrix akan dilakukan analisis terhadap posisi strategis unit usaha penunjang berdasarkan hasil pengolahan

3.2.5 Tahap Kesimpulan dan Saran

Tahapan ini merupakan tahap akhir dari penelitian. Kesimpulan akan didapat dari hasil penelitian. Kesimpulan juga akan menjawab tujuan penelitian yang dijelaskan pada bab sebelumnya. Kemudian, penulis akan memberikan saran terkait penelitian yang telah dilakukan agar lebih baik ke depannya.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dipaparkan terkait pengumpulan dan pengolahan data yang meliputi gambaran umum perusahaan, *key internal factor*, *key external factor*, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix dan Model Keuangan.

4.1 Pengumpulan data

Pada sub bab ini akan dipaparkan terkait pengumpulan data yang terdiri dari gambaran umum BPPU ITS, gambaran umum unit usaha penunjang, *key internal factor*, *key external factor* dan model keuangan.

4.1.1 Gambaran Umum BPPU ITS

Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha (BPPU) ITS adalah pengelola satuan usaha yang meliputi usaha komersial dan Unit Usaha Penunjang. BPPU mempunyai tugas menggalang dan mengelola dana, serta mengembangkan unit usaha yang berada di ITS. BPPU ITS didirikan berdasarkan Peraturan Rektor Institut Teknologi Sepuluh Nopember Nomor 10 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

BPPU memiliki fungsi dan tugas – tugas utama yang diantaranya adalah:

- 1) Penggalangan dana secara institusional, baik hasil dari kegiatan usaha komersial, kerjasama profesional, kerjasama pemanfaatan aset, dan hasil donasi
- 2) Pengelolaan dana abadi ITS secara profesional
- 3) Pengembangan kegiatan usaha ITS melalui pemanfaatan penemuan dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi secara profesional
- 4) Sebagai badan layanan yang langsung dibawah kendali rektor ITS, BPPU memiliki posisi yang strategis di ITS karena fungsi yang diembannya yaitu sebagai *revenue generator* bagi ITS.

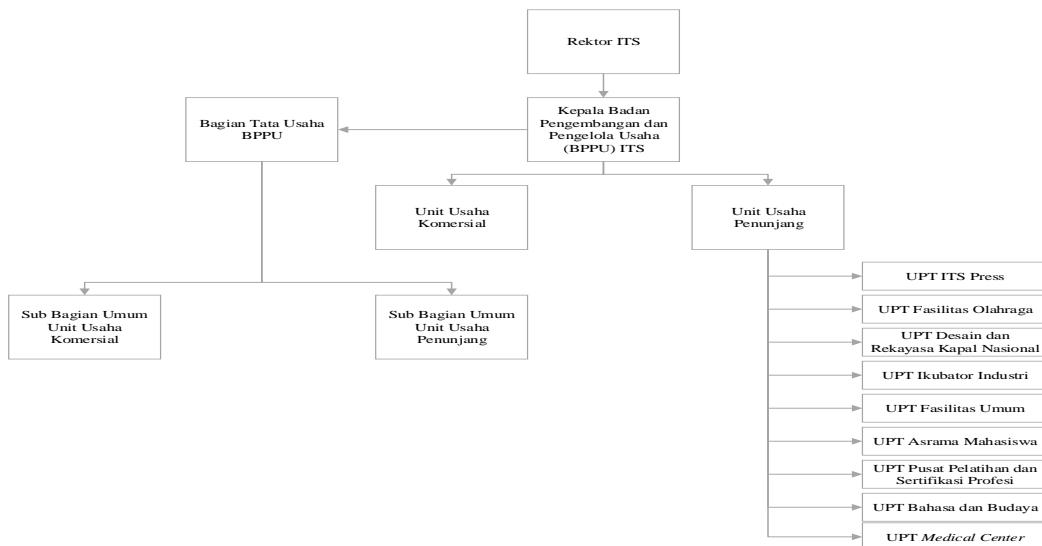
Fungsi *revenue generator* ITS telah berjalan melalui berbagai kegiatan yang diselenggarakan di ITS. Kegiatan tersebut mencakup bidang lingkup kerjasama, bidang pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat, kerjasama profesional, dan

kerjasama pemanfaatan aset. Namun, karena adanya perubahan status ITS menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum (PTN-BH), maka ITS sudah dapat mengelola keuangannya secara mandiri, sehingga lingkup penggalangan dana secara institusional menjadi lebih luas dari sebelumnya dan dapat berdampak terhadap peningkatan kontribusi sumber pendapatan non-APBN (Anggaran Pengeluaran Belanja Negara) dan non-PNBP (Penerimaan Negara Bukan Pajak) dalam mendukung penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

BPPU ITS memiliki visi dan misi sebagai landasan dalam beraktivitas sehari – hari. Visi dari BPPU ITS adalah “Mendukung ITS menghasilkan kontribusi yang relevan dan berkualitas tinggi dalam pengembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni (IPTEKS)”. Misi dari BPPU ITS yaitu :

- 1) Meningkatkan jaminan mutu pelaksanaan kerjasama dan bisnis ventura di bidang pendidikan, penelitian, dan inovasi IPTEKS.
- 2) Mengembangkan produk – produk inovatif di bidang industri kreatif.
- 3) Mempromosikan produk – produk inovasi IPTEKS.
- 4) Mengembangkan program inkubator bisnis sebagai kelanjutan dari program technopreneurship ITS.
- 5) Memanfaatkan unit manajemen aset yang berkualitas sebagai sumber pendapatan ITS.

Berikut merupakan struktur organisasi dari BPPU ITS.



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BPPU ITS

(www.bppu.its.ac.id)

4.1.2 Gambaran Umum Unit Usaha Penunjang ITS

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum dari Unit Usaha Penunjang ITS yang terdiri dari UPT Asrama, UPT Bahasa daan Budaya, UPT Fasilitas Olahraga.

4.1.2.1 UPT Asrama

UPT Asrama ITS merupakan layanan yang bertugas menyediakan layanan asrama bagi mahasiswa ITS dan sebagai *revenue generator* bagi ITS. Di dalam Peraturan Rektor Insitut Teknologi Sepuluh Nopember Nomor 10 Tahun 2016, UPT Asrama memiliki fungsi untuk mengembangkan sistem dan program pelayanan asrama mahasiswa, dan melaksanakan koordinasi dan pelayanan sesuai sistem dan program pelayanan asrama mahasiswa.

Asrama ITS memiliki visi menjadi sarana pengembangan kepribadian, peningkatan kedisiplinan, dan kepedulian sosial. Misi Asrama ITS adalah menyediakan hunian yang layak dan kondusif, menyelenggarakan kegiatan untuk pengembangan kepribadian, peningkatan kedisiplinan mahasiswa, serta meningkatka kepedulian sosial, nilai – nilai moralitas dan spiritualitas, dan kemampuan komunikasi mahasiswa dalam berbahasa internasional.

Asrama memiliki 2 gedung, yaitu gedung Asrama Single Block (A, B, C, D, E) dan gedung Asrama Twin Block (G, H, I, J) dengan tarif sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Tarif UPT Asrama ITS

Tarif Asrama ITS				
Sewa Ruangan			per 11 bulan	
Tarif Mahasiswa Lokal	Asrama Gedung Single Block (A, B, C, D, E)	1 Kamar 1 Orang	Rp	5,500,000.00
		1 Kamar 2 Orang	Rp	2,750,000.00
		1 Kamar 4 Orang	Rp	2,475,000.00
		1 Kamar 4 Orang bidik misi	Rp	1,925,000.00
	Asrama Gedung Twin Block	1 Kamar 2 Orang It.1	Rp	4,950,000.00
	1 Kamar 2 Orang It.2	Rp	4,675,000.00	
	1 Kamar 2 Orang It.3	Rp	4,400,000.00	
	1 Kamar 2 Orang It.4	Rp	4,125,000.00	

Tarif Asrama ITS			
Sewa Ruangan		per 11 bulan	
	(G, H, I, J)		
Tarif Mahasiswa Internasional	Asrama Gedung Single Block (A, B, C, D, E)	1 Kamar 1 Orang	Rp 6,875,000.00
		1 Kamar 2 Orang	Rp 3,410,000.00
		1 Kamar 4 Orang	Rp 3,080,000.00
	Asrama Gedung Twin Block (G, H, I, J)	1 Kamar 2 Orang It.1	Rp 6,160,000.00
		1 Kamar 2 Orang It.2	Rp 5,830,000.00
		1 Kamar 2 Orang It.3	Rp 5,500,000.00
		1 Kamar 2 Orang It.4	Rp 5,170,000.00

4.1.2.2 UPT Bahasa dan Budaya

UPT Bahasa dan Budaya ITS merupakan layanan yang bertugas untuk mengembangkan program pengajaran bahasa serta melakukan penelitian bahasa di bidang linguistik dan terapan yang bertujuan untuk menciptakan jaringan komunikasi dan kerjasama di bidang bahasa baik dalam negeri maupun luar negeri.

UPT Bahasa dan Budaya ITS memberikan layanan kursus bahasa yang beragam, antara lain Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Bahasa Jepang, Bahasa Jerman, Bahasa Arab, Bahasa Perancis, Bahasa Mandarin, dan Bahasa Korea. Selain Kursus, pada UPT Bahasa dan Budaya ITS terdapat tes bahasa yang dilakukan untuk menilai kompetensi bahasa dan diadakan terbuka bagi mahasiswa ITS dan umum yang terdiri dari CLCPT, TPOEFL, EFEL, IELFPT, EIC, dan ITS.

UPT Bahasa dan Budaya ITS memiliki fasilitas *Self Access Room* (SAR) yang disediakan dan digunakan untuk kegiatan belajar bahasa secara mandiri yang diperuntukkan anggota yang sudah mendaftarkan diri untuk menggunakan fasilitas tersebut. Selain itu, SAR memiliki jasa layanan terjemahan dokumen yang dapat digunakan oleh mahasiswa ITS maupun umum. Kemudian, terdapat kegiatan

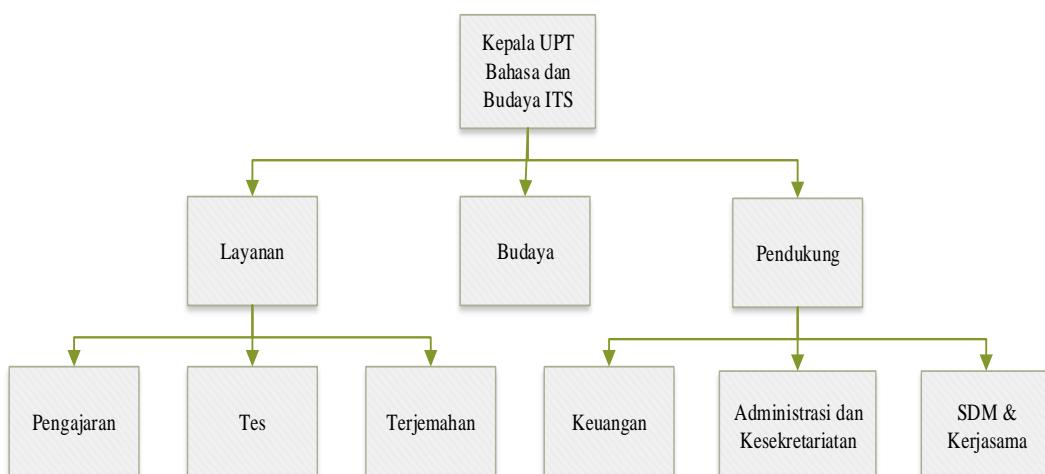
budaya yang diadakan oleh UPT Bahasa dan Budaya ITS lainnya seperti *English Trivia Quiz*, *Xooking Class*, *Talk Show*, dan lain – lain.

UPT Bahasa dan Budaya ITS memiliki visi yaitu menjadi organisasi pendidikan yang berperan sebagai *agent of change* yang berkelanjutan untuk mendukung ITS memiliki reputasi internasional melalui peningkatan kualitas pendidikan bahasa dan komunikasi serta pengembangan budaya.

UPT Bahasa dan Budaya ITS memiliki 6 misi dalam mewujudkan visinya yaitu :

1. Menawarkan layanan bahasa yang terbaik untuk *stakeholder* internal ITS.
2. Menawarkan layanan bahasa yang terbaik untuk *stakeholder* eksternal ITS.
3. Berperan aktif dalam upaya pengembangan budaya lokal, nasional, dan internasional.
4. Mengembangkan jaringan domestik dan internasional atas dasar prinsip yang saling menguntungkan melalui kegiatan pendidikan, komunikasi, bahasa, dan pengembangan budaya.
5. Memelihara sikap *technopreneurship* dikalangan mahasiswa
6. Mengembangkan manajemen yang mendorong organisasi pendidikan dalam Pusat Bahasa dan Budaya

Berikut merupakan struktur organisasi UPT Bahasa dan Budaya ITS.



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi UPT Bahasa dan Budaya ITS

Kepala UPT Bahasa dan Budaya, Ratna Ritaningrum, SS, Med, Ph D, membawahi koordinator layanan, budaya dan pendukung. Layanan terdiri dari tiga yaitu pengajaran, tes dan terjemahan. Pendukung terdiri dari 3 yaitu keuangan, administrasi dan kesekretariatan, dan SDM & kerjasama. UPT Bahasa dan Budaya memiliki 14 pegawai, berikut ini merupakan rincian pegawai yang dimiliki oleh UPT Bahasa dan Budaya ITS.

Tabel 4. 2 Daftar Jumlah Pegawai Per Jabatan pada UPT Bahasa dan Budaya ITS

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP)	1
2	Penata Dokumen Keuangan	2
3	Administrasi Umum	4
4	Administrasi Pendidikan	1
5	Penyusun Program Pendidikan & Pelatihan	2
6	Teknisi Laboratorium Bahasa	2
7	Pramu Kantor	2
Total Pegawai		14

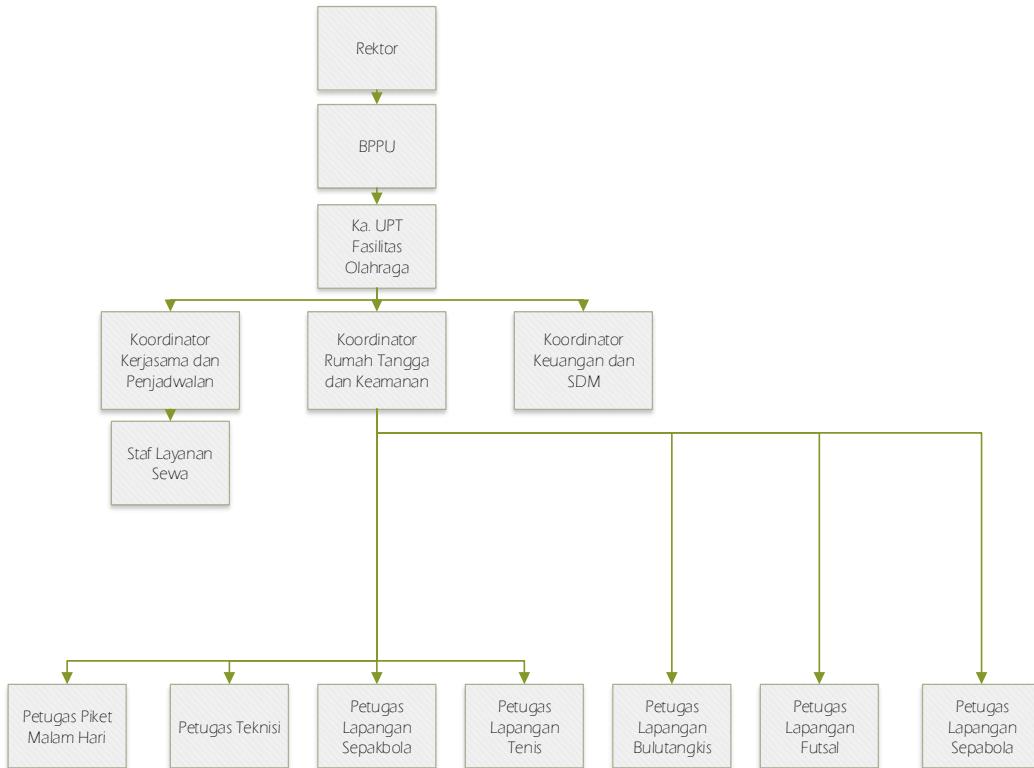
Berdasarkan tabel 4.2 jumlah pegawai pada UPT Bahasa dan Budaya ITS saat ini adalah 14 orang dengan 7 jabatan. Pada UPT Bahasa dan Budaya ITS diketuai oleh seorang Kepala Unit.

4.1.2.3 UPT Fasilitas Olahraga

UPT fasilitas olahraga merupakan unit pelaksana teknis yang memiliki tugas menyediakan layanan fasilitas olahraga dan sebagai *revenue generator* bagi ITS. Di dalam Peraturan Rektor Insitut Teknologi Sepuluh Nopember Nomor 10 Tahun 2016 UPT fasilitas olahraga memiliki fungsi untuk mengembangkan sistem dan program pelayanan fasilitas olah raga di lingkungan ITS dan melaksanakan koordinasi dan pelayanan sesuai sistem dan program pelayanan fasilitas olahraga di lingkungan ITS.

Visi fasilitas olahraga ITS adalah sebagai unit pelaksana layanan fasilitas olahraga dengan prinsip pelayanan profesional dalam mendukung upaya ITS sebagai perguruan tinggi berprestasi internasional serta dalam menunjang visi dan misi ITS di masa depan.

Misi fasilitas olahraga yakni memberikan kontribusi nyata dalam layanan fasilitas olahraga kepada stakeholder khususnya meningkatkan prestasi olahraga mahasiswa ITS melalui penambahan frekuensi pemakaian serta meningkatkan pendapatan ITS. Berikut merupakan struktur organisasi dari UPT fasilitas olahraga.



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi UPT Fasilitas Olahraga

Kepala unit UPT Fasilitas Olahraga ITS, Indra Basuki, membawahi koordinator kerjasama dan penjadwalan, koordinator rumah tangga dan keamanan, dan koordinator keuangan dan SDM. Koordinator kerjasama dan penjadwalan memiliki satu staf layanan sewa. Koordinator rumah tangga dan keamanan membawahi petugas teknis, petugas lapangan sepakbola dan lintasan lari, petugas lapangan GOR bulu tangkis dan futsal outdoor, petugas lapangan tenis dan basket, petugas lapangan GOR futsal dan mini soccer, dan petugas piket malam hari.

Berikut merupakan rincian pegawai yang dimiliki UPT fasilitas olahraga.

Tabel 4. 3 Rincian Pegawai UPT Fasilitas Olahraga

No	Jabatan	Jumlah Pegawai Tetap	Tota l
1	Kepala UPT Fasilitas Olahraga	1	1
2	Koordinator Keuangan dan SDM	1	1
3	Koordinator Kerjasama dan Penjadwalan	1	1
4	Staf Layanan Sewa	1	1
5	Koordinator Rumah Tangga dan Keamanan	1	1
6	Petugas Teknisi	1	1
7	Petugas Lapangan Sepakbola dan Lintasan Lari	2	2
8	Petugas Lapangan GOR Bulutangkis dan Futsal Outdoor	2	2
9	Petugas Lapangan Tennis dan Basket	2	2
10	Petugas Lapangan Tennis dan Basket	2	2
11	Petugas Lapangan GOR Futsal dan Mini Soccer	2	2
12	Petugas piket malam hari	1	1
Total			17

UPT Fasilitas Olahraga memiliki beberapa fasilitas yang dapat disewakan oleh civitas akademika ITS dan non civitas yaitu lapangan sepakbola, GOR futsal, GOR bulutangkis, lapangan tennis indoor, lapangan futsal *outdoor*, lapangan basket *outdoor, jogging track, mini soccer, dan volly*.

Berikut merupakan tarif sewa dari setiap cabang olahraga.

Tabel 4. 4 Tarif Sewa UPT Fasilitas Olahraga

Sepakbola	
<i>Jam Layanan 06.00 - 23.00 Wib (/shift = 2 jam)</i>	
<i>Senin - Jumat</i>	
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 600.000,-
19.00 - 23.00 Wib	Rp. 1.000.000,-
<i>Sabtu - Minggu</i>	
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 700.000,-
19.00 - 23.00 Wib	Rp. 1.000.000,-
Futsal Indoor	
Jam Layanan Fasilitas 06.00 - 23.00 Wib (/shift = 1 jam / lap besar)	

Senin - Minggu	Civitas Akademika ITS	Non Civitas
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 125.000,-	Rp. 150.000,-
18.00 - 23.00 Wib	Rp. 150.000,-	Rp. 175.000,-
Bulutangkis		
Jam Layanan Fasilitas 06.00 - 23.00 Wib		
06.00 - 21.00 / shift (3 jam)		
21.00 - 23.00 / shift (2 jam)		
	Civitas Akademika ITS	Non Civitas
Insidentil	Rp. 90.000 / 3 jam	Rp. 120.000 / 3 jam
Rutin	Rp. 350.000/3 jam/lap	Rp. 450.000/3 jam/lap
	Rp. 230.000/2 jam/lap	Rp. 300.000/2 jam/lap
Tenis Lapangan Outdoor		
Jam Layanan Fasilitas 06.00 - 23.00 Wib		
06.00 - 21.00 / shift (3 jam)		
21.00 - 23.00 / shift (2 jam)		
	Civitas Akademika ITS	Non Civitas
Insidentil		
Senin s/d Jum'at (06.00 - 18.00)	Rp. 45.000,-	Rp. 50.000,-
Senin s/d Jum'at (18.00 - 23.00)	Rp. 55.000,- /	Rp. 60.000,- /
	Rp. 35.000,-	Rp. 40.000,-
Sabtu & Minggu (06.00 - 18.00)	Rp. 50.000,-	Rp. 55.000,-
Sabtu & Minggu (18.00 - 23.00)	Rp. 60.000,- /	Rp. 65.000,- /
	Rp. 40.000,-	Rp. 45.000,-
Rutin		
Senin s/d Jum'at (06.00 - 18.00)	Rp. 160.000,-	Rp. 180.000,-
Senin s/d Jum'at (18.00 - 23.00)	Rp. 200.000,- /	Rp. 215.000,- /
	Rp. 125.000,-	Rp. 145.000,-

Sabtu & Minggu (06.00 - 18.00)	Rp. 180.000,-	Rp. 200.000,-
Sabtu & Minggu (18.00 - 23.00)	Rp. 215.000,- /	Rp. 235.000,- /
	Rp. 145.000,-	Rp. 160.000,-
Futsal Outdoor		
Jam Layanan Fasilitas 06.00 - 23.00 Wib (/shift = 1 jam)		
	Civitas Akademika ITS	Non Civitas
Senin - Jumat		
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 50.000,-	Rp. 60.000,-
18.00 - 23.00 Wib	Rp. 60.000,-	Rp. 70.000,-
Sabtu - Minggu		
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 55.000,-	Rp. 60.000,-
18.00 - 23.00 Wib	Rp. 65.000,-	Rp. 70.000,-
Basket Outdoor		
Jam Layanan Fasilitas 06.00 - 22.00 Wib (/shift = 2 jam)		
	Civitas Akademika ITS	Non Civitas
Senin s/d Jum'at		
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 70.000	Rp. 90.000
18.00 - 23.00 Wib	Rp. 90.000	Rp. 110.000
Sabtu & Minggu		
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 80.000	Rp. 90.000
18.00 - 23.00 Wib	Rp. 100.000	Rp. 110.000
Lintasan Lari		
Jam Layanan Fasilitas 05.00 - 18.00 Wib (/shift = 2 jam)		
	Non Civitas	Civitas Akademika
Senin - Minggu	Rp. 2.500.000 /bulan/shift	Gratis
<i>MINI SOCCER Jam Layanan 06.00 - 18.00 Wib (/shift = 2 jam)</i>		
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 150.000,- Internal ITS	
06.00 - 18.00 Wib	Rp. 200.000,- Eksternal ITS	

4.1.3 Key Internal Factor

Pada sub bab ini akan dijelaskan *key internal factor* yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan setiap unit usaha penunjang. *Key internal factor* didapatkan berdasarkan hasil observasi dan wawancara pihak *expert* berdasarkan 4 faktor yaitu faktor finansial, *customer*, internal dan *learning & growth*.

4.1.3.1 UPT Asrama

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *framework valuechain analysis* dan *key internal factor* dari UPT Asrama ITS. Berikut merupakan *value chain diagram* untuk UPT Asrama ITS

Tabel 4. 5 Value Chain UPT Asrama

UPT Asrama's Value Chain		
	Aktifitas	Nilai
Primary Activities	<i>Inbound Logistic</i>	Kedatangan peralatan perawatan fasilitas asrama
		Penerimaan mahasiswa baru sebagai penyewa
		Pemeliharaan fasilitas gedung dan lingkungan asrama
	<i>Operations</i>	Penerimaan uang sewa ruangan
		Pembukuan dan pertanggungjawaban pendapatan sewa dan pengeluaran biaya jasa dan biaya operasional
		Penjadwalan kamar kosong untuk pelanggan khusus
	<i>Outbond Logistic</i>	Website : asrama.its.ac.id
		Marketing via Brosur
	<i>Service</i>	Penyediaan fasilitas parkir, kantin, wifi, tv, tempat ibadah, dan toilet gratis
		Perbaikan layanan yang ada
		Pengawasan seluruh fasilitas asrama
Supporting Activities	<i>Firm Infrastructure</i>	Sistem pelaporan keuangan
		Regulasi untuk karyawan
	<i>Human Resource Management</i>	Perekutan
		Pembinaan secara berkala untuk karyawan
		Pemberian <i>reward</i> untuk karyawan
		Pelatihan untuk karyawan baru
	<i>Research, technology and system development</i>	Domain dan host untuk <i>website</i> asrama
	<i>Procurement</i>	Pembelian material ATK, dan peralatan perawatan asrama

Berikut merupakan *key internal factor* dari UPT Asrama ITS

Tabel 4. 6 *Key Internal Factor* UPT Asrama

	Kekuatan	Kelemahan
Internal Factor Evaluation UPT Asrama	Harga terjangkau	Kekurangan SDM (petugas kebersihan gedung)
	Fasilitas (Wifi, TV, Kantin, Minimarket)	Kualitas <i>customer service</i> kurang baik
	Parkir luas	Kekurangan daya tampung mahasiswa baru
	Memiliki keamanan 24 jam	Kualitas gedung twin yang kurang baik (kebocoran di kamar mandi)
	Kapasitas hunian yang besar (1132 person)	
	Lokasi dalam kampus	

UPT Asrama memiliki *key strength factors* berupa harga terjangkau, memiliki fasilitas tambahan (wifi, TV, kantin, dan minimarket), memiliki parkir luas, memiliki keamanan 24 jam, kapasitas hunian sebesar 1132 orang, dan berlokasi di dalam kampus.

Selain itu, UPT Asrama memiliki *key weakness factors* berupa kekurangan SDM (petugas kebersihan gedung), memiliki kualitas *customer service* yang kurang baik, kekurangan daya tampung mahasiswa baru, dan kualitas gedung twin yang kurang baik.

4.1.3.2 UPT Bahasa dan Budaya

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *framework valuechain analysis* dan *key internal factor* dari UPT Bahasa dan Budaya ITS. Berikut merupakan *value chain diagram* untuk UPT Bahasa dan Budaya ITS.

Tabel 4. 7 Value Chain UPT Bahasa dan Budaya

UPT Bahasa dan Budaya's Value Chain		
Primary Activities	Aktifitas	Nilai
	<i>Inbound Logistic</i>	Kedatangan ATK UPT Bahasa dan Budaya
	<i>Operations</i>	Penerimaan kedatangan pelanggan
		Melayani kebutuhan pelanggan
		Penerimaan uang dari pelanggan
		Pembukuan dan pertanggungjawaban pendapatan sewa dan pengeluaran biaya jasa dan biaya operasional
		Pengadaan kelas

UPT Bahasa dan Budaya's Value Chain		
Supporting Activities		Pengadaan konsultasi dan jasa translasi
		Pengadaan tes
		Pengadaan program budaya
	<i>Outbond Logistic</i>	Penjadwalan kelas, tes untuk pelanggan
	<i>Marketing / Sales</i>	Website : bahasa.its.ac.id
		Brosur dan poster
	<i>Service</i>	Penyediaan fasilitas parkir
		Perbaikan layanan yang ada
		Pengawasan UPT bahasa dan budaya
	<i>Firm Infrastructure</i>	Sistem pelaporan keuangan
		Regulasi untuk karyawan
	<i>Human Resource Management</i>	Perekutan
		Pembinaan secara berkala untuk karyawan
		Pemberian <i>reward</i> untuk karyawan
		Pelatihan untuk karyawan baru
	<i>Research, technology and system development</i>	Sistem penjadwalan
		Domain dan host untuk website UPT Bahasa dan Budaya
	<i>Procurement</i>	Pembelian material ATK

Berikut merupakan *key internal factor* dari UPT Bahasa dan Budaya ITS.

Tabel 4. 8 *Key Internal Factor* UPT Bahasa dan Budaya

	Kekuatan	Kelemahan
Internal Factor Evaluation UPT Bahasa dan Budaya	Fasilitas Bahasa Indonesia untuk warga negara asing	Proses birokrasi yang panjang
	Harga terjangkau	Kekurangan staf yang memiliki keahlian berbahasa asing dengan baik
	Kompetensi profesional yang berasal dari luar negeri	Visi & misi yang kurang mencover jangka waktu yang panjang
	Memiliki program bahasa asing selain Bahasa Inggris	Oeverlapping pekerjaan ketika beban kerja tinggi
	Memiliki fasilitas translasi bahasa, dan jasa konsultasi lainnya	Tenaga pengajar memiliki pengalaman mengajar yang minimum
	Program pengembangan budaya	Fasilitas infrastruktur UPT Bahasa dan Budaya yang kurang memadai

UPT Bahasa dan Budaya memiliki *key strength factors* berupa fasilitas Bahasa Indonesia untuk Warga Negara Asing, memiliki harga terjangkau, memiliki

pengajar dengan pengalaman di luar negeri, memiliki program bahasa asing lain selain seperti Bahasa Jerman, Bahasa Jepang, Bahasa Arab, Bahasa Prancis, dan Bahasa Mandarin, dan memiliki program pengembangan budaya seperti program pengenalan budaya Indonesia dan budaya asing.

Selain itu, UPT Bahasa dan Budaya memiliki *key weakness factors* berupa proses birokrasi yang panjang, kekurangan staf/tendik yang memiliki keahlian berbahasa asing, visi dan misi yang kurang mengcover jangka waktu yang panjang, mengalami overlapping pekerjaan ketika beban kerja tinggi, tenaga kerja pengajar memiliki pengalaman minim dalam mengajar, dan fasilitas infrastruktur yang kurang memadai.

4.1.3.3 UPT Fasilitas Olahraga

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *framework valuechain analysis* dan *key internal factor* dari UPT Fasilitas Olahraga ITS. Berikut merupakan *value chain diagram* untuk UPT Fasilitas Olahraga ITS.

Tabel 4. 9 Value Chain UPT Fasilitas Olahraga

UPT Fasor's Value Chain		
	Aktifitas	Nilai
Primary Activities	<i>Inbound Logistic</i>	Kedatangan peralatan perawatan fasilitas olahraga
	<i>Operations</i>	Penjadwalan sewa fasilitas olahraga
		Pemeliharaan fasilitas olahraga
		Penerimaan uang sewa fasilitas olahraga
		Pembukuan dan pertanggungjawaban pendapatan sewa dan pengeluaran biaya jasa dan biaya operasional
<i>Outbond Logistic</i>	<i>Outbond Logistic</i>	Penjadwalan lapangan untuk penyewa fasilitas olahraga
	<i>Marketing / Sales</i>	Website : fasor.its.ac.id
		Event / Turnamen olahraga
		Brosur dan poster
	<i>Service</i>	Penyediaan fasilitas parkir, lapangan
		Perbaikan layanan yang ada
		Pengawasan seluruh fasilitas olahraga
Supporting	<i>Firm Infrastructure</i>	Sistem pelaporan keuangan
		Regulasi untuk karyawan
	<i>Human Resource Management</i>	Perekruit
		Pembinaan secara berkala untuk karyawan
		Pemberian reward untuk karyawan

UPT Fasor's Value Chain		
		Pelatihan untuk karyawan baru
	<i>Research, technology and system development</i>	Sistem penerimaan sewa menggunakan media sosial (<i>whatsapp</i>) Domain dan host untuk <i>website fasilitas olahraga</i>
	<i>Procurement</i>	Pembelian material ATK, dan peralatan perawatan fasilitas olahraga

Tabel 4. 10 *Key Internal Factor* UPT Fasilitas Olahraga

	Kekuatan	Kelemahan
UPT Fasilitas Olahraga	Banyak jenis cabang olahraga yang bisa ditawarkan	Minimnya dana untuk peningkatan kuantitas layanan untuk semakin menunjang perolehan pendapatan
	Kualitas lapangan bisa kompetitif dengan kompetitor diluar	Pada beberapa jenis cabang olahraga memerlukan biaya perawatan yang cukup tinggi
	Harga atau tarif sewa bersaing	Majoritas venue cabang olahraga masih bersifat outdoor, sehingga terkendala jika pada musim hujan
	Kemudahan untuk bisa mengakses layanan sewa	

UPT Fasilitas Olahraga memiliki *key strength factors* memiliki banyak jenis cabang olahraga yang bisa ditawarkan, memiliki lapangan dengan kualitas yang kompetitif dengan kompetitor luar, memiliki tarif sewa yang bersaing, dan kemudahan untuk bisa mengakses layanan sewa.

Selain itu, UPT Fasilitas Olahraga memiliki *key weakness factors* berupa minimnya dana untuk peningkatan kuantitas layanan untuk menunjang pendapatan, biaya perawatan yang cukup tinggi pada cabang olahraga tertentu, dan mayoritas venue cabang olahraga bersifat outdoor, sehingga operasional terkendala di musim hujan.

4.1.4 *Key External Factor*

Pada sub bab ini akan dijelaskan *key external factor* yang terdiri dari peluang dan ancaman unit usaha penunjang. *Key external force* didapatkan berdasarkan observasi dan hasil wawancara pada pihak *expert* unit usaha penunjang

berdasarkan 4 faktor yaitu faktor finansial, *customer*, internal, dan *learning & growth*.

4.1.4.1 UPT Asrama

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *framework Porter 5 Forces analysis* dan *key external factor* dari UPT Fasilitas Olahraga ITS. Berikut merupakan *porter 5 forces diagram* untuk UPT Asrama ITS

Tabel 4. 11 Porter 5 Forces UPT Asrama

UPT Asrama	
Porter 5-Forces Analysis	
Threat of New Entrants	Threat of Substitute of Products/Services
Apartemen Kos yang baru dibangun dengan harga sewa yang lebih murah	Tempat sewa hunian lainnya (Kos, Apartemen)
Bargaining Power of Buyers	Bargaining Power of Suppliers
Jumlah mahasiswa lebih banyak	PLN & PDAM
Jumlah pelanggan khusus	Hosting dan Domain website Asrama
Intesinity of Competitive Rivarly within the Industry	
Membutuhkan biaya yang besar untuk membuat tempat sewa hunian	
Lokasi Asrama yang berada di dalam wilayah kampus	

Berikut merupakan *key external factor* dari UPT Bahasa dan Budaya ITS

Tabel 4. 12 Key External Factor UPT Asrama

	Peluang	Ancaman
External Factor Evaluation		
UPT Asrama	<i>Captive market</i> (mahasiswa ITS)	Ketidakpastian proporsi jenis kelamin pelanggan kerja sama
	Mahasiswa pertukaran pelajar dan pelanggan lainnya (bidik misi, dan lain - lain)	Tempat hunian mahasiswa lainnya (kos - apartemen)
	Fasilitas ITS (Sepeda kampus, halte bis, dan lainnya)	

UPT Asrama memiliki *key opportunity factors* berupa *captive market* mahasiswa ITS, mahasiswa pertukaran pelajar dan pelanggan lainnya dan fasilitas ITS (sepeda kampus, halte bis, dan lainnya) yang dapat digunakan untuk penghuni ITS.

Selain itu, UPT Asrama memiliki *key threat factors* berupa ketidakpastian proporsi jenis kelamin pelanggan kerjasama dalam melakukan pemesanan ruangan, dan tempat hunian mahasiswa lainnya (kos, apartemen, dan lainnya).

4.1.4.2 UPT Bahasa dan Budaya

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *framework Porter 5 Forces analysis* dan *key external factor* dari UPT Bahasa dan Budaya ITS. Berikut merupakan *porter 5 forces diagram* untuk UPT Bahasa dan Budaya ITS.

Tabel 4. 13 Porter 5 Forces UPT Bahasa dan Budaya

UPT Bahasa dan Budaya	
Porter 5-Forces Analysis	
Threat of New Entrants	Threat of Substitute of Products/Services
	Tempat les bahasa asing lainnya (TBI, I/A/L/F, Goethe, etc)
Bargaining Power of Buyers	Bargaining Power of Suppliers
Jumlah pelanggan yang banyak	PLN & PDAM
Kewajiban mahasiswa ITS untuk mengambil tes TOEFL di UPT Bahasa dan Budaya untuk persyaratan kelulusan	Domain dan hosting website Bahasa dan Budaya
Tempat sertifikasi resmi TOEFL untuk dosen	
Intesinity of Competitive Rivarly within the Industry	
<i>Branding</i> dan <i>marketing</i> yang kurang untuk mahasiswa external ITS	
Biaya yang mahal untuk mendirikan usaha les bahasa asing	
Membutuhkan keahlian khusus untuk menjalankan usaha les bahasa asing	

Tabel 4. 14 Key External Factor UPT Bahasa dan Budaya

	Peluang	Ancaman
External Factor Evaluation UPT Bahasa dan Budaya	Memiliki <i>captive market</i> (mahasiswa, stakeholder ITS)	Jadwal perkuliahan mahasiswa yang padat
	Rujukan UPT Bahasa di Indonesia	Teknologi yang cepat berkembang
	Sertifikat diakui secara nasional	Peraturan <i>waiting list</i> untuk kursus
	Tempat pelaksanaan TOEFL untuk sertifikasi dosen	Tingkat sensifitas harga yang tinggi
	Tempat pelaksanaan TOEFL instansi pemerintah	Adanya <i>joki</i> tes

UPT Bahasa dan Budaya memiliki *key opportunity factors* berupa memiliki *captive market* (mahasiswa dan stakeholder ITS), rujukan UPT Bahasa di Indonesia, memiliki sertifikat yang diakui secara nasional, sebagai tempat

pelaksanaan TOEFL untuk sertifikasi dosen dan tempat pelaksanaan TOEFL instansi pemerintah.

Selain itu, UPT Asrama memiliki *key threat factors* berupa jadwal perkuliahan mahasiswa yang padat, teknologi yang cepat berkembang, peraturan *waiting list* untuk kursus, tingkat sensitifitas harga yang tinggi, dan adanya joki tes.

4.1.4.3 UPT Fasilitas Olahraga

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai *framework Porter 5 Forces analysis* dan *key external factor* dari UPT Fasilitas Olahraga ITS. Berikut merupakan *porter 5 forces diagram* untuk Fasilitas Olahraga ITS.

Tabel 4. 15 Porter 5 Forces UPT Fasilitas Olahraga

UPT Fasilitas Olahraga	
Porter 5-Forces Analysis	
Threat of New Entrants	Threat of Substitute of Products/Services
	Banyak jumlah fasilitas sewa lapangan olahraga yang ditawarkan oleh kompetitor
	Lokasi kompetitor yang tidak terlalu jauh dengan wilayah tempat tinggal (Keputih, Mulyosari, Gebang) mahasiswa ITS
Bargaining Power of Buyers	Bargaining Power of Suppliers
Banyak jumlah turnamen dan kegiatan olahraga lainnya	PLN dan PDAM
Banyak jumlah komunitas dan kegiatan (UKM) olahraga	Domain dan Hosting website Fasilitas Olahraga
Intensivity of Competitive Rivalry within the Industry	
Membutuhkan biaya yang besar untuk membangun dan merawat usaha di bidang sewa fasilitas lapangan olahraga	

Tabel 4. 16 Key External Factor UPT Fasilitas Olahraga

	Peluang	Ancaman
External Factor Evaluation UPT Fasilitas Olahraga	Banyaknya lahan kosong yang bisa dimanfaatkan untuk membuat venue cabang olahraga tertentu yang nantinya bisa lebih mengoptimalkan jumlah pendapatan secara signifikan	Pada cabang tertentu yang sudah dimiliki ITS, sudah semakin banyak kompetitor yang membuka layanan sewa tempat olahraga yang sama
	Banyaknya kegiatan lomba olahraga di kemahasiswaan maupun umum	Pada cabang olahraga futsal, trend olahraga sudah mulai menurun, kecuali untuk kegiatan turnamen

UPT Fasilitas Olahraga memiliki *key opportunity factors* yang terdiri dari banyaknya lahan kosong yang bisa dimanfaatkan untuk membuat venue cabang olahraga, dan banyaknya kegiatan lomba olahraga di kemahasiswaan maupun umum.

Selain itu, UPT Fasilitas Olahraga memiliki *key threat factors* yang terdiri dari banyaknya kompetitor yang membuka layanan sewa tempat olahraga yang sama, dan trend pada cabang olahraga futsal menurun, kecuali untuk kegiatan tournamen.

4.1.5 Model Keuangan

Pada sub bab ini akan dipaparkan model keuangan yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran. Berikut merupakan model keuangan dari UPT Asrama, UPT Bahasa dan Budaya, dan UPT Fasilitas Olahraga.

4.1.5.1 UPT Asrama

Pada sub bab ini akan dipaparkan model keuangan UPT Asrama yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran. Variabel pendapatan UPT Asrama berasal dari pendapatan sewa ruangan, sementara variabel pengeluaran UPT Asrama berasal dari beban tenaga kerja, biaya listrik, biaya pemeliharaan dan biaya air.

Pendapatan sewa ruangan berasal dari sewa ruangan pada gedung *single block* yang terdiri dari gedung A, B, C, D, E dan gedung *twin block* yang terdiri dari gedung G, H, I, J. Gedung *single block* dan *twin block* memiliki kapasitas maksimal sebesar 1132 orang. Tarif sewa gedung *single block* dan *twin block* dibagi berdasarkan status mahasiswa lokal (WNI) dan mahasiswa internasional. Pada gedung *single block*, tarif sewa dibagi berdasarkan jumlah kapasitas tampung mahasiswa per kamar, sedangkan pada gedung *twin block* tarif dibagi berdasarkan tingkat lantai yang disewa.

Berikut merupakan tarif sewa untuk gedung *single block* dan *twin block*.

Tabel 4. 17 Tarif Sewa Asrama

Pendapatan Pokok				
Sewa Ruangan			per 11 bulan	
Tarif Mahasiswa Lokal	Asrama Gedung Single Block (A, B, C, D, E)	1 Kamar 1 Orang	Rp	5,500,000.00
		1 Kamar 2 Orang	Rp	2,750,000.00
		1 Kamar 4 Orang	Rp	2,475,000.00
		1 Kamar 4 Orang bidik misi	Rp	1,925,000.00
	Asrama Gedung Twin Block (G, H, I, J)	1 Kamar 2 Orang lt.1	Rp	4,950,000.00
		1 Kamar 2 Orang lt.2	Rp	4,675,000.00
		1 Kamar 2 Orang lt.3	Rp	4,400,000.00
		1 Kamar 2 Orang lt.4	Rp	4,125,000.00
Tarif Mahasiswa Internasional	Asrama Gedung Single Block (A, B, C, D, E)	1 Kamar 1 Orang	Rp	6,875,000.00
		1 Kamar 2 Orang	Rp	3,410,000.00
		1 Kamar 4 Orang	Rp	3,080,000.00
	Asrama Gedung Twin Block (G, H, I, J)	1 Kamar 2 Orang lt.1	Rp	6,160,000.00
		1 Kamar 2 Orang lt.2	Rp	5,830,000.00
		1 Kamar 2 Orang lt.3	Rp	5,500,000.00
		1 Kamar 2 Orang lt.4	Rp	5,170,000.00

Pengeluaran beban jasa UPT Asrama terbagi menjadi 4 variabel yaitu biaya tenaga kerja, biaya listrik, biaya pemeliharaan dan biaya air. Biaya tenaga kerja dibagi berdasarkan biaya honorarium, uang makan, keamanan, dan keamanan idul fitri. Honorarium dihitung berdasarkan jumlah tenaga harian lepas (THL) dan biaya honorarium THL. UPT Asrama memiliki THL sejumlah 10 orang dengan biaya honorarium sebesar Rp 1,800,000 per bulannya. Kemudian, berdasarkan hasil wawancara pada *expert* UPT Asrama, biaya uang makan per bulannya adalah sebesar Rp 6,900,000. Biaya jaga keamanan UPT Asrama adalah sebesar Rp 6,300,000 per bulannya, dan untuk biaya jaga keamanan pada bulan idul fitri adalah sebesar Rp 15,000,000 per bulan.

Pengeluaran biaya listrik dihitung berdasarkan jumlah pemakaian listrik pada gedung *single block* dan gedung *twin block*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *expert* UPT Asrama, penggunaan listrik pada gedung *single block* untuk satu tahun adalah sebesar 169,258 kwh, sementara pada gedung *twin block*

adalah sebesar 46,328 kwh per tahun. Tarif biaya listrik adalah sebesar Rp 1,409 per kwh.

Biaya air dihitung berdasarkan jumlah pemakaian air pertahunnya dikalikan dengan tarif air per meter kubik. Berdasarkan hasil wawancara, didapatkan jumlah pemakaian air UPT Asrama sebesar 80,000 meter kubik per tahunnya dengan tarif air sebesar Rp 1,800 (kelompok pelanggan II).

Kemudian, untuk biaya pemeliharaan dihitung berdasarkan asumsi persentase pendapatan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, didapatkan persentase biaya pemeliharaan sebesar 7.5 % dari jumlah pendapatan UPT Asrama.

Biaya umum dan administrasi terdiri dari biaya ATK, telepon, dan internet. Biaya ATK diasumsikan sebesar 1.47 % dari pendapatan, biaya telepon sebesar Rp 500,000 per bulan dan untuk biaya internet adalah Rp 1,100,000 per bulannya.

Berdasarkan hasil wawancara pada pihak *expert* UPT Asrama, belanja modal rutin yang dikeluarkan pada tahun 2017 adalah sebesar 5% dari total pendapatan tahun 2017. Pada model ini diasumsikan belanja modal rutin meningkat tiap tahunnya sebesar 5% dari tahun sebelumnya.

4.1.5.2 UPT Bahasa dan Budaya

Pada sub bab ini akan dipaparkan model keuangan UPT Bahasa dan Budaya yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran. Variabel pendapatan UPT Bahasa dan Budaya berasal dari pendapatan jasa les bahasa, jasa sewa ruangan *self access room* (SAR), tes bahasa, *special class*, terjemahan, tes kursus / kolektif, konversi nilai EFL dan ITP, kerjasama korporasi, IKOMA, dan transfer alokasi, sementara variabel pengeluaran berasal dari biaya tenaga kerja, biaya daya dan jasa dan biaya perawatan.

Pendapatan les bahasa terdiri dari Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Bahasa Asing I, dan Bahasa Asing II, *TOEFL Preparation*, dan *Bridging Course*. Bahasa Asing I terdiri dari Bahasa Jerman, Bahasa Jepang dan Bahasa Arab, sementara Bahasa Asing II terdiri dari Bahasa Prancis dan Bahasa Mandarin. Pendapatan les bahasa dihitung berdasarkan tarif les bahasa dan jumlah pendaftar.

Tarif les bahasa pada Bahasa Inggris, Bahasa Asing I, Bahasa Asing II, *TOEFL Preparation*, dan *Bridging Course* dibagi menjadi dua kategori yaitu tarif untuk mahasiswa ITS dan tarif untuk umum, sementara tarif untuk les Bahasa

Indonesia dibagi berdasarkan 2 kategori yaitu *Bahasa Indonesia for Survival* (BIS) dan Bahasa Indonesia for Academic Purpose (BIAP). Tarif untuk les Bahasa Inggris adalah sebesar Rp 650,000 untuk mahasiswa ITS dan Rp 1,250,000 untuk umum. Tarif les Bahasa Indonesia adalah sebesar Rp 1,100,000 untuk program BIS, dan Rp 1,500,000 untuk program BIAP. Tarif les Bahasa Asing I adalah sebesar Rp 450,000 untuk mahasiswa ITS dan Rp 800,000 untuk umum, sedangkan tarif les Bahasa Asing II adalah sebesar Rp 475,000 untuk mahasiswa ITS dan Rp 900,000 untuk umum. Berikut merupakan tarif les bahasa.

Tabel 4. 18 Tarif Les Bahasa

Tarif Les Bahasa		
Bahasa Inggris		
ITS	Rp	650,000.00
Umum	Rp	1,250,000.00
Bahasa Indonesia		
BIS (Umum)	Rp	1,100,000.00
BIAP (Umum)	Rp	1,500,000.00
Bahasa asing lainnya		
Jerman, Jepang, dan Arab		
ITS	Rp	450,000.00
Umum	Rp	800,000.00
Perancis, Mandarin,dan Jerman		
ITS	Rp	475,000.00
Umum	Rp	900,000.00

Kemudian, pendapatan *Self Access Room* dihitung berdasarkan tarif sewa ruangan dan jumlah penyewa ruangan. Tarif pendapatan *self access room* (SAR) dibagi berdasarkan dua kategori yaitu mahasiswa ITS dan Umum. Tarif SAR adalah sebesar Rp 60,000 untuk mahasiswa ITS dan Rp 90,000 untuk umum

Pendapatan tes bahasa dibagi menjadi 5 variabel yaitu EFL, CLCPT, TOEFL ITP, TPOEFL, IELPT, EIC, ITP dan pendapatan dari sertifikat dan surat keterangan. Namun, dikarenakan pada tahun 2016 dan tahun 2017 UPT Bahasa dan Budaya tidak mendapatkan pendapatan dari IELPT, EIC dan ITP, pada model ini diasumsikan tidak adak pendapatan dari IELPT, EIC dan ITP. Pendapatan tes dihitung berdasarkan tarif dan jumlah *customer*. Tarif pada tes bahasa dibagi

menjadi dua kategori yaitu kategori untuk ITS dan untuk umum. Tarif pada tes CLCPT adalah sebesar Rp 50,000 untuk ITS dan Rp 75,000 untuk umum. Tarif pada tes TPOEFL dan EFL adalah sebesar Rp 75,000 untuk ITS dan Rp 150,000 untuk umum. Tarif pada variabel sertifikat dan surat keterangan adalah sebesar Rp 5,000.

Berikut merupakan tarif dari pendapatan tes bahasa.

Tabel 4. 19 Tarif Tes Bahasa

Pendapatan Tes Bahasa		
CLCPT		
<i>ITS</i>	Rp	50,000.00
<i>Umum</i>	Rp	75,000.00
TPOEFL		
<i>ITS</i>	Rp	75,000.00
<i>Umum</i>	Rp	150,000.00
EFL		
<i>ITS</i>	Rp	75,000.00
<i>Umum</i>	Rp	150,000.00
IELPT		
<i>ITS</i>	Rp	425,000.00
<i>Umum</i>	Rp	500,000.00
<i>EIC</i>	Rp	150,000.00
<i>ITP</i>	Rp	525,000.00
Sertifikasi EFL		
<i>ITS</i>	Rp	25,000.00
<i>Umum</i>	Rp	30,000.00
<i>Legalisir</i>	Rp	5,000.00
<i>Konversi Sertifikat</i>	Rp	40,000.00
<i>Sertifikat ITP</i>	Rp	300,000.00

Pendapatan *special class* dihitung berdasarkan tarif dan jumlah pendaftar. Tarif *special class* dikategorikan berdasarkan mahasiswa ITS dan umum serta jumlah pendaftar. Jumlah pendaftar *special class* adalah sebesar 1 orang siswa hingga 10 orang siswa. Berikut merupakan tarif dari *special class*.

Tabel 4. 20 Tarif *Special Class*

Tarif <i>Special Class</i> UPT Bahasa dan Budaya				
Jumlah siswa	ITS		Umum	
1	Rp	4,000,000.00	Rp	4,500,000.00
2	Rp	4,500,000.00	Rp	5,250,000.00
3	Rp	5,250,000.00	Rp	5,750,000.00
4	Rp	5,750,000.00	Rp	6,500,000.00
5	Rp	6,500,000.00	Rp	7,000,000.00
6	Rp	7,000,000.00	Rp	7,600,000.00
7	Rp	7,600,000.00	Rp	8,100,000.00
8	Rp	8,100,000.00	Rp	8,750,000.00
9	Rp	8,750,000.00	Rp	9,350,000.00
10	Rp	9,350,000.00	Rp	10,100,000.00

Pendapatan kursus / kolektif, konversi EFL dan ITP, serta kerjasama korporasi, didapatkan berdasarkan tarif dan jumlah pelanggan. Tarif pada kursus / kolektif, konversi EFL dan ITP, serta kerjasama korporasi, secara berurutan, adalah sebesar Rp 150,000 per orang, Rp 40,000 per orang, dan Rp 36,920,000 per klien.

Total pendapatan IKOMA dihitung berdasarkan jumlah mahasiswa dan tarif yang berlaku. Tarif pendapatan IKOMA adalah sebesar Rp 150,000 per mahasiswa dan berdasarkan hasil wawancara didapatkan nilai pendapatan IKOMA pada tahun 2017 sebesar Rp 300,000,000.

Pengeluaran dibagi menjadi dua yaitu biaya jasa, biaya umum dan administrasi, biaya pemasaran, dan biaya belanja modal rutin. Biaya beban jasa terdiri dari 3 variabel yaitu biaya tenaga kerja, biaya daya dan jasa, dan biaya perawatan. Berdasarkan data historis, biaya tenaga kerja, biaya daya dan jasa dan biaya perawatan, biaya umum dan administrasi, biaya pemasaran dan biaya belanja modal rutin dihitung berdasarkan asumsi persentase per pendapatan dengan total maksimal pengeluaran sebesar Rp 1,205,582,615. Persentase biaya tenaga kerja terhadap pendapatan adalah sebesar 27,3%. Persentase biaya daya dan jasa adalah sebesar 1% dari total pendapatan. Persentase biaya perawatan adalah sebesar 6% dari total pendapatan. Persentase biaya pemasaran adalah sebesar 2% dari total

pendapatan. Persentase biaya umum dan administrasi adalah sebesar 1 % dari total pendapatan dan belanja modal rutin adalah sebesar 1 % dari total pendapatan.

4.1.5.3 UPT Fasilitas Olahraga

Pada sub bab ini akan dipaparkan model keuangan UPT Fasilitas Olahraga yang terdiri dari pendapatan dan pengeluaran. Variabel pendapatan terdiri dari cabang olahraga sepakbola, lintasan lari, bulutangkis, tenis, basket, futsal outdoor, futsal indoor, *mini soccer*, dan volly. Variabel pengeluaran terdiri dari biaya beban jasa, dan biaya operasional.

Pendapatan sepakbola dihitung berdasarkan jumlah sewa dan tarif sewa. Tarif sewa stadion terbagi menjadi dua shift yaitu shift pagi dan shift sore. Tarif shift pagi adalah sebesar Rp 600,000 per 2 jam sewa dan tarif shift sore adalah sebesar Rp 1,000,000 per 2 jam sewa. Pada tahun 2017 didapatkan pendapatan sebesar Rp 320,000,000 dari variabel sepakbola.

Pendapatan lintasan lari dihitung berdasarkan jumlah sewa dan tarif sewa. Tarif sewa untuk internal ITS adalah gratis, sedangkan tarif sewa untuk non-ITS adalah sebesar Rp 2,500,000 per bulan per 2 jam. Pada tahun 2017 didapatkan pendapatan sebesar Rp 30,000,000 dari sewa lapangan lari.

Pendapatan bulutangkis dihitung berdasarkan jumlah sewa dan tarif sewa. Tarif sewa dibagi berdasarkan 3 kategori yaitu tarif untuk internal ITS, tarif untuk umum dan tarif sewa untuk tournamen. Selain itu, tarif sewa dibagi berdasarkan shift yaitu shift pagi dan shift sore. Tarif untuk internal ITS pada shift pagi yaitu Rp 90,000 per 3 jam sewa dan shift sore adalah Rp 60,000 per 2 jam sewa. Tarif untuk umum pada shift pagi adalah Rp 120,000 per 3 jam sewa dan shift sore adalah sebesar Rp 80,000 per 2 jam sewa. Tarif untuk tournamen terbagi menjadi 2 yaitu tarif untuk internal ITS dan umum. Tarif tournamen untuk internal ITS terbagi menjadi dua yaitu shift pagi sebesar Rp 150,000 per 3 jam sewa dan shift sore per 2 jam sewa. Tarif tournamen untuk umum dibagi menjadi dua yaitu shift 1 sebesar Rp 180,000 dan shift 2 yaitu sebesar Rp 120,000 per 2 jam sewa. Pendapatan dari cabang olahraga bulutangkis pada tahun 2017 adalah sebesar Rp 148,500,000

Pendapatan tenis dihitung berdasarkan jumlah sewa dan tarif sewa. Tarif sewa dibagi menjadi tiga kategori yaitu tarif untuk internal ITS, tarif untuk umum dan tarif untuk tournamen. Setiap kategori dibagi menjadi 2 kategori tarif yaitu tarif

weekday dan tarif *weekend*. 2 kategori tarif tersebut terdiri dari 2 shift yaitu shift pagi dan shift sore. Shift sore terbagi menjadi dua tarif yaitu tarif sewa 3 jam dan tarif sewa 2 jam. Berikut merupakan model pendapatan dari tarif sewa lapangan tenis.

Berikut merupakan tarif sewa cabang olahraga tenis.

Tabel 4. 21 Tarif Sewa Cabang Olahraga Tenis

Tenis			
Internal ITS			
Weekdays			
06.00 - 18.00	Rp	45,000.00	
18.00 - 22.00			
Per 3 jam	Rp	55,000.00	
Per 2 jam	Rp	35,000.00	
Weekend			
06.00 - 18.00	Rp	50,000.00	
18.00 - 22.00			
Per 3 jam	Rp	60,000.00	
Per 2 jam	Rp	40,000.00	
Umum			
06.00 - 18.00	Rp	50,000.00	
18.00 - 22.00			
Per 3 jam	Rp	60,000.00	
Per 2 jam	Rp	40,000.00	
Weekend			
06.00 - 18.00	Rp	55,000.00	
18.00 - 22.00			
Per 3 jam	Rp	65,000.00	
Per 2 jam	Rp	45,000.00	
Latihan Rutin			
Internal ITS			
Weekdays			
06.00 - 18.00	Rp	160,000.00	
18.00 - 22.00			
Per 3 jam	Rp	200,000.00	
Per 2 jam	Rp	125,000.00	
Weekend			
06.00 - 18.00	Rp	180,000.00	
18.00 - 22.00			
Per 3 jam	Rp	215,000.00	
Per 2 jam	Rp	145,000.00	
Umum			
06.00 - 18.00	Rp	180,000.00	
18.00 - 22.00			

Per 3 jam	Rp	215,000.00
Per 2 jam	Rp	145,000.00
Weekend		
06.00 - 18.00	Rp	200,000.00
18.00 - 22.00		
Per 3 jam	Rp	235,000.00
Per 2 jam	Rp	160,000.00
Tournamen		
Internal ITS		
Weekdays		
06.00 - 18.00	Rp	65,000.00
18.00 - 22.00		
Per 3 jam	Rp	80,000.00
Per 2 jam	Rp	50,000.00
Weekend		
06.00 - 18.00	Rp	75,000.00
18.00 - 22.00		
Per 3 jam	Rp	90,000.00
Per 2 jam	Rp	60,000.00
Umum		
06.00 - 18.00	Rp	75,000.00
18.00 - 22.00		
Per 3 jam	Rp	90,000.00
Per 2 jam	Rp	60,000.00
Weekend		
06.00 - 18.00	Rp	85,000.00
18.00 - 22.00		
Per 3 jam	Rp	100,000.00
Per 2 jam	Rp	70,000.00

Pendapatan sewa cabang olahraga basket dihitung berdasarkan jumlah sewa dan tarif sewa. Tarif sewa basket terdiri dari 2 kategori yaitu latihan insidentil dan tournamen. Tarif dari setiap kategori dibedakan menjadi 2 yaitu internal ITS dan umum. Tarif sewa dibedakan berdasarkan hari pemesanan, yaitu *weekday* dan *weekend*. Tarif dibedakan berdasarkan shift yaitu shift pagi dan shift sore.

Berikut merupakan tarif sewa cabang olahraga basket.

Tabel 4. 22 Tarif Sewa Cabang Olahraga Basket

Basket		
Internal ITS		
Weekdays		
06.00 - 18.00	Rp	70,000.00
18.00 - 22.00	Rp	90,000.00
Weekend		
06.00 - 18.00	Rp	80,000.00
18.00 - 22.00	Rp	100,000.00
Umum		
Weekdays		
06.00 - 18.00	Rp	90,000.00
18.00 - 22.00	Rp	110,000.00
Weekend		
06.00 - 18.00	Rp	90,000.00
18.00 - 22.00	Rp	110,000.00
Tournamen		
Internal ITS		
Weekdays		
06.00 - 18.00	Rp	95,000.00
18.00 - 22.00	Rp	105,000.00
Weekend		
06.00 - 18.00	Rp	105,000.00
18.00 - 22.00	Rp	125,000.00
Umum		
Weekdays		
06.00 - 18.00	Rp	115,000.00
18.00 - 22.00	Rp	135,000.00
Weekend		
06.00 - 18.00	Rp	115,000.00
18.00 - 22.00	Rp	135,000.00

4.2 Pengolahan Data

Pada sub bab ini akan dipaparkan hasil pengolahan data yang terdiri dari *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*, *Internal – External (IE) Matrix*, dan *SWOT Matrix*.

4.2.1 IFE Matrix

Pada sub bab ini akan dipaparkan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* untuk setiap unit usaha penunjang yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan setiap unit usaha penunjang diberikan bobot dan nilai. Bobot dan nilai didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak *expert* unit usaha penunjang yang kemudian diolah dengan menggunakan *software expert choice*. Bobot dan nilai yang didapatkan digunakan untuk menentukan posisi strategis unit usaha penunjang.

4.2.1.1 UPT Asrama

Berikut merupakan IFE Matrix dari UPT Asrama.

Tabel 4. 23 IFE Matrix UPT Asrama

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
Harga terjangkau	0.1905	4	0.762
Fasilitas (Wifi, TV, Kantin, Minimarket)	0.019	4	0.076
Parkir luas	0.0195	4	0.078
Memiliki keamanan 24 jam	0.0205	4	0.082
Kapasitas hunian yang besar (1132 person)	0.1035	4	0.414
Lokasi dalam kampus	0.147	4	0.588
Weaknesses			
Kekurangan SDM (petugas kebersihan gedung)	0.0595	2	0.119
Kualitas <i>customer service</i> kurang baik	0.033	2	0.066
Kekurangan daya tampung mahasiswa baru	0.343	4	1.372
Kualitas gedung twin yang kurang baik (kebocoran)	0.0645	2	0.129
Total	1		3.686

4.2.1.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berikut merupakan IFE Matrix dari UPT Bahasa dan Budaya.

Tabel 4. 24 IFE Matrix UPT Bahasa dan Budaya

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
Fasilitas Bahasa Indonesia untuk Warga Negara Asing	0.026	2	0.052
Harga Terjangkau	0.178	4	0.712
Kompetensi profesional yang berasal dari luar negeri	0.107	4	0.428
Memiliki program bahasa asing selain bahasa inggris	0.041	3	0.123
Memiliki fasilitas translasi bahasa dan lainnya	0.13	3	0.39
Program pengembangan budaya	0.018	3	0.054
Weaknesses			
Proses briokrasi yang panjang	0.0595	3	0.1785
Kekurangan staf/tendik yang memiliki keahlian berbahasa asing	0.0925	4	0.37
Visi & misi yang kurang mencover jangka waktu yang panjang	0.018	3	0.054
Overlapping pekerjaan ketika beban kerja tinggi	0.022	3	0.066
Tenaga pengajar memiliki pengalaman mengajar yang minim	0.1915	3	0.5745
Fasilitas infrastruktur UPT Bahasa dan Budaya yang kurang memadai	0.116	3	0.348
Total	1		3.35

4.2.1.3 UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan IFE Matrix dari UPT Fasilitas Olahraga.

Tabel 4. 25 IFE Matrix UPT Fasilitas Olahraga

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
Banyak jenis cabang olahraga yang bisa ditawarkan	0.0445	3	0.1335
Kualitas lapangan bisa kompetitif dengan kompetitor diluar	0.104	3	0.312

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Harga atau tarif sewa bersaing	0.0445	1	0.0445
Kemudahan untuk bisa mengakses layanan sewa	0.3065	2	0.613
Weaknesses			
Minimnya dana untuk peningkatan kuantitas layanan untuk semakin menunjang perolehan pendapatan	0.022	1	0.022
Pada beberapa jenis cabang olahraga memerlukan biaya perawatan yang cukup tinggi	0.1025	2	0.205
Mayoritas venue cabang olahraga masih bersifat outdoor	0.3755	3	0.3755
Total	1		2.4565

4.2.2 EFE Matrix

Pada sub bab ini akan dipaparkan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* untuk setiap unit usaha penunjang yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan Kekuatan dan kelemahan setiap unit usaha penunjang diberikan bobot dan nilai. Bobot dan nilai didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak yang bersangkutan. Bobot dan nilai yang didapatkan digunakan untuk menentukan posisi strategis unit usaha penunjang.

4.2.2.1 UPT Asrama

Berikut merupakan EFE Matrix dari UPT Asrama.

Tabel 4. 26 EFE Matrix UPT Asrama

Key External Fator	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
Captive Market (Mahasiswa ITS)	0.3935	4	1.574
Mahasiswa pertukaran pelajar dan pelanggan lainnya	0.0230	4	0.092
Fasilitas ITS (Sepeda kampus, halte bis, dan lainnya)	0.0084	3	0.025
Threats			
Ketidakpastian proporsi jenis kelamin pelanggan kerjasama dalam memesan ruangan	0.0500	2	0.100

Tempat hunian mahasiswa lainnya	0.4500	4	1.800
Total	1		4

4.2.2.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berikut merupakan EFE Matrix dari UPT Bahasa dan Budaya.

Tabel 4. 27 EFE Matrix UPT Bahasa dan Budaya

Key External Fator	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
Memiliki <i>captive market</i>	0.21	4	0.84
Rujukan UPT Bahasa di Indonesia	0.06	3	0.192
Sertifikat diakui secara nasional	0.14	4	0.552
Tempat pelaksanaan TOEFL untuk sertifikasi dosen	0.06	3	0.168
Tempat pelaksanaan TOEFL untuk sertifikasi instansi	0.03	3	0.096
Threats			
Jadwal perkuliahan mahasiswa yang padat	0.08	4	0.326
Teknologi yang cepat berkembang	0.05	4	0.198
Peraturan waiting list untuk kursus	0.03	3	0.0945
Tingkat sensitifitas harga	0.19	4	0.74
Adanya joki tes	0.15	4	0.612
Total	1		3.818

4.2.2.3 UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan EFE Matrix dari UPT Fasilitas Olahraga.

Tabel 4. 28 EFE Matrix UPT Fasilitas Olahraga

Key External Factor	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
Banyaknya lahan kosong yang bisa dimanfaatkan untuk membuat venue cabang olahraga tertentu yang nantinya bisa lebih mengoptimalkan jumlah pendapatan secara signifikan	0.25	1	1
Banyaknya kegiatan lomba olahraga di kemahasiswaan maupun umum	0.25	2	1

Threat			
Pada cabang tertentu yang sudah dimiliki ITS, sudah semakin banyak kompetitor yang membuka layanan sewa tempat olahraga yang sama	0.4375	3	0.4375
Pada cabang olahraga futsal, trend olahraga sudah mulai menurun, kecuali untuk kegiatan tournamen	0.0625	1	0.0625
Total	1		2.125

4.2.3 IE Matrix

Pada sub bab ini akan dipaparkan IE Matrix yang merupakan hasil dari pengolahan IFE Matrix dan EFE Matrix. IE Matrix digunakan untuk menentukan posisi strategis unit usaha penunjang berdasarkan *internal factor evaluation* dan *external factor evaluation*.

4.2.3.1 UPT Asrama

Berikut merupakan IE Matrix dari UPT Asrama.

Tabel 4. 29 IE Matrix UPT Asrama

IE Matrix - UPT Asrama		IFE Total Weighted Scores		
		Strong	Average	Weak
		3.0 to 4.0	2.0 to 2.99	1.0 to 1.99
EFE Total	High: 3.0 to 4.0	X		
	Medium: 2.0 to 2.99			
	Low: 1.0 to 1.99			

4.2.3.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berikut merupakan IE Matrix dari UPT Bahasa dan Budaya.

Tabel 4. 30 IE Matrix UPT Bahasa dan Budaya

IE Matrix - UPT Bahasa dan Budaya		IFE Total Weighted Scores		
		Strong	Average	Weak
		3.0 to 4.0	2.0 to 2.99	1.0 to 1.99
EFE Total	High: 3.0 to 4.0	X		
	Medium: 2.0 to 2.99			
	Low: 1.0 to 1.99			

4.2.3.3 UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan IE Matrix dari UPT Fasilitas Olahraga.

Tabel 4. 31 IE Matrix UPT Fasilitas Olahraga

IE Matrix - UPT Fasilitas Olahraga		IFE Total Weighted Scores		
		Strong	Average	Weak
EFE Total	High: 3.0 to 4.0			
	Medium: 2.0 to 2.99		X	
	Low: 1.0 to 1.99			

4.2.4 SWOT Matrix

Pada sub bab ini akan dipaparkan hasil pengolahan data *key internal factor* dan *key external factor* pada SWOT Matrix. Data *key external* dan *internal factor* diolah dalam bentuk SWOT Matrix untuk dilakukan perumusan berdasarkan kekuatan – peluang (SO), kekuatan – ancaman (ST), kelemahan – peluang (WO), dan kelemahan – ancaman (WT).

4.2.4.1 UPT Asrama

Berikut merupakan SWOT Matrix dari UPT Asrama.

Tabel 4. 32 SWOT Matrix UPT Asrama

Internal Factor / External Factor	Strengths		Weaknesses	
	1	Harga terjangkau	1	Kekurangan SDM (petugas kebersihan gedung)
	2	Fasilitas (Wifi, TV, Kantin, Minimarket)	2	Kualitas <i>customer service</i> kurang baik
	3	Parkir luas	3	Kekurangan daya tampung mahasiswa baru
	4	Memiliki keamanan 24 jam	4	Kualitas gedung twin yang kurang baik (kebocoran di kamar mandi)
	5	Kapasitas hunian yang besar (1132 person)		
	6	Lokasi dalam kampus		
Opportunities		SO Strategies		WO Strategies
1	<i>Captive market</i> (mahasiswa ITS), yang jumlahnya semakin meningkat			1 Menambah fasilitas ruangan / gedung untuk meningkatkan kapasitas mahasiswa (O1, O2, W3)
2	Mahasiswa pertukaran pelajar dan pelanggan lainnya (bidik misi, dan lain - lain)			
3	Fasilitas ITS (Sepeda kampus, halte bis, dan lainnya)			
Threats		ST Strategies		WT Strategies
1	Ketidakpastian proporsi jenis kelamin pelanggan kerja sama	1 Melakukan benchmarking dan penyesuaian harga dengan tempat hunian sekitar (S1, T2)		
2	Tempat hunian mahasiswa lainnya (kos - apartemen)			

4.2.4.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berikut merupakan SWOT Matrix dari UPT Bahasa dan Budaya.

Tabel 4. 33 SWOT Matrix UPT Bahasa dan Budaya

Internal Factor / External Factor	Strengths		Weaknesses	
	1	Fasilitas Bahasa Indonesia untuk warga negara asing	1	Proses birokrasi yang panjang
	2	Harga terjangkau	2	Kekurangan stafendik yang memiliki keahlian berbahasa asing dengan baik
	3	Kompetensi profesional yang berasal dari luar negeri	3	Visi & misi yang kurang mencover jangka waktu yang panjang
	4	Memiliki program bahasa asing selain Bahasa Inggris	4	Overlapping pekerjaan ketika beban kerja tinggi
	5	Memiliki fasilitas translasi bahasa, dan jasa konsultasi lainnya	5	Tenaga pengajar memiliki pengalaman mengajar yang minimum
	6	Program pengembangan budaya	6	Fasilitas infrastruktur UPT Bahasa dan Budaya yang kurang memadai
Opportunities		SO Strategies		WO Strategies
1	Memiliki <i>captive market</i> (mahasiswa, stakeholder ITS)	1 Mengadakan tes sertifikasi Bahasa Indonesia untuk Warga Negara Asing (S1, O3)	1 Membangun fasilitas ruangan / gedung untuk meningkatkan kapasitas penerimaan siswa (W6, O1)	
2	Rujukan UPT Bahasa di Indonesia			
3	Sertifikat diakui secara nasional			
4	Tempat pelaksanaan TOEFL untuk sertifikasi dosen			
5	Tempat pelaksanaan TOEFL instansi pemerintah			
Threats		ST Strategies		WT Strategies
1	Jadwal perkuliahan mahasiswa yang padat			
2	Teknologi yang cepat berkembang			
3	Peraturan <i>waiting list</i> untuk kursus			
4	Tingkat sensifitas harga yang tinggi			
5	Adanya <i>joki</i> tes			

4.2.4.3 UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan SWOT Matrix dari UPT Fasilitas Olahraga.

Tabel 4. 34 SWOT Matrix UPT Fasilitas Olahraga

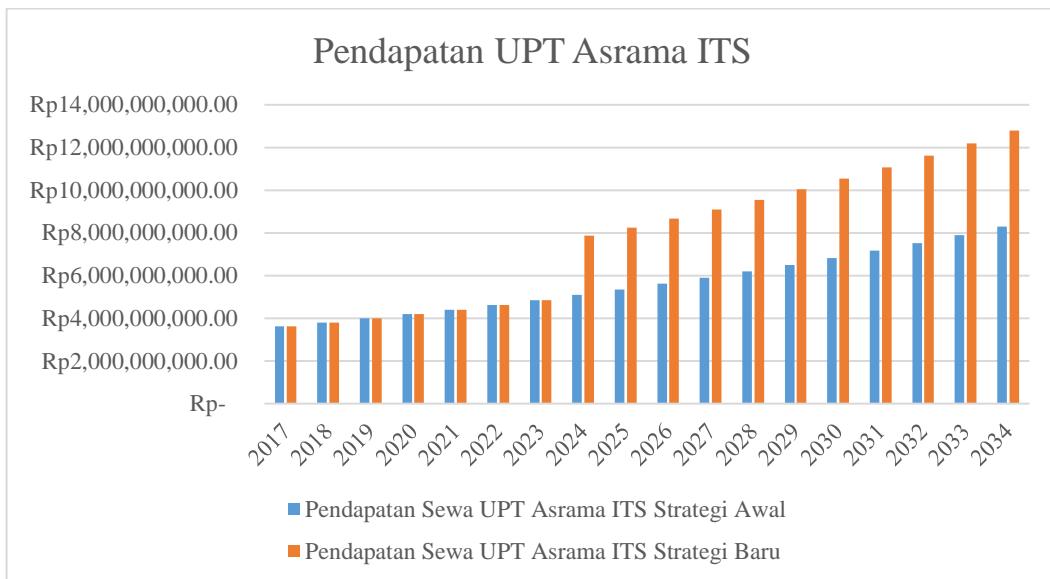
<i>Internal Factor / External Factor</i>	Strengths		Weaknesses	
	1	Banyak jenis cabang olahraga yang bisa ditawarkan	1	Minimnya dana untuk peningkatan kuantitas layanan untuk semakin menunjang perolehan pendapatan
	2	Kualitas lapangan bisa kompetitif dengan kompetitor diluar	2	Pada beberapa jenis cabang olahraga memerlukan biaya perawatan yang cukup tinggi
	3	Harga atau tarif sewa bersaing	3	Mayoritas venue cabang olahraga masih bersifat outdoor, sehingga terkendala jika pada musim hujan
	4	Kemudahan untuk bisa mengakses layanan sewa		
Opportunities		SO Strategies		WO Strategies
1	Banyaknya lahan kosong di ITS	1	Menambah fasilitas olahraga (S1, O1)	1 Menambahkan atap pada venue cabang olahraga tertentu untuk meningkatkan permintaan sewa lapangan turnamen cabor pada musim hujan (W3, O2)
2	Banyaknya kegiatan lomba olahraga di kemahasiswaan maupun umum	2	Melakukan digital marketing untuk menawarkan jasa sewa lapangan untuk perlombaan (S1, S2, S3, O2)	
Threats		ST Strategies		WT Strategies
1	Kompetitor membuka layanan sewa cabang olahraga yang sama	1 Melakukan penyesuaian tarif futsal dengan tarif pesaing (S3, T1, T2)		
2	Pada cabang olahraga futsal, trend olahraga sudah mulai menurun, kecuali untuk kegiatan turnamen			

4.2.5 Model Keuangan

Pada sub bab ini akan dilakukan pengolahan data model keuangan berdasarkan strategi SWOT Matrix dan IE Matrix dan data keuangan yang sudah didapatkan. Data pengolahan yang akan dipaparkan adalah data pendapatan, pengeluaran, belanja modal, neraca, dan arus kas yang sudah disesuaikan dengan strategi SWOT Matrix dan IE Matrix.

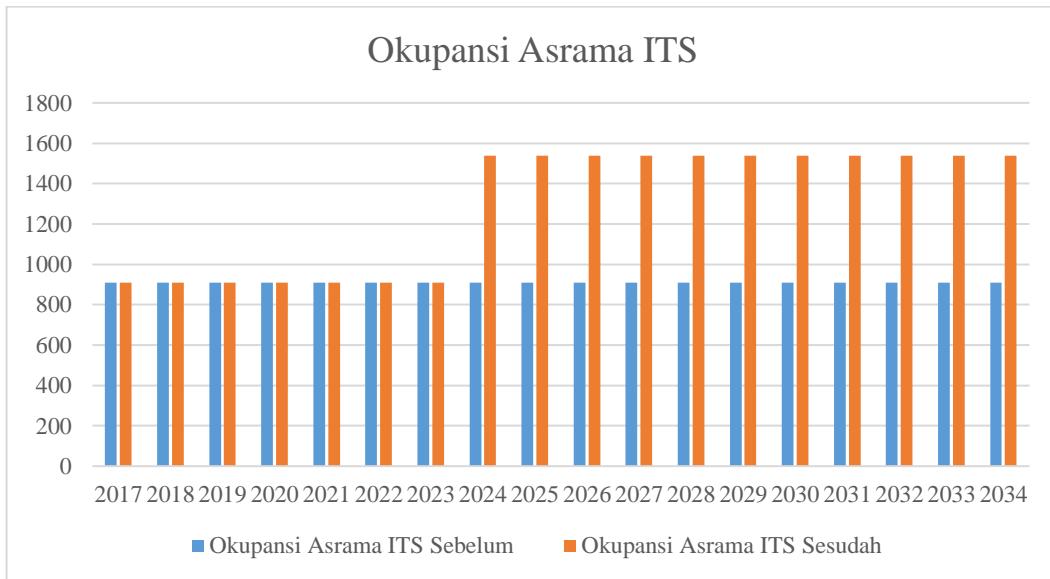
4.2.5.1 UPT Asrama

Berikut merupakan model proyeksi jumlah pendapatan sewa sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



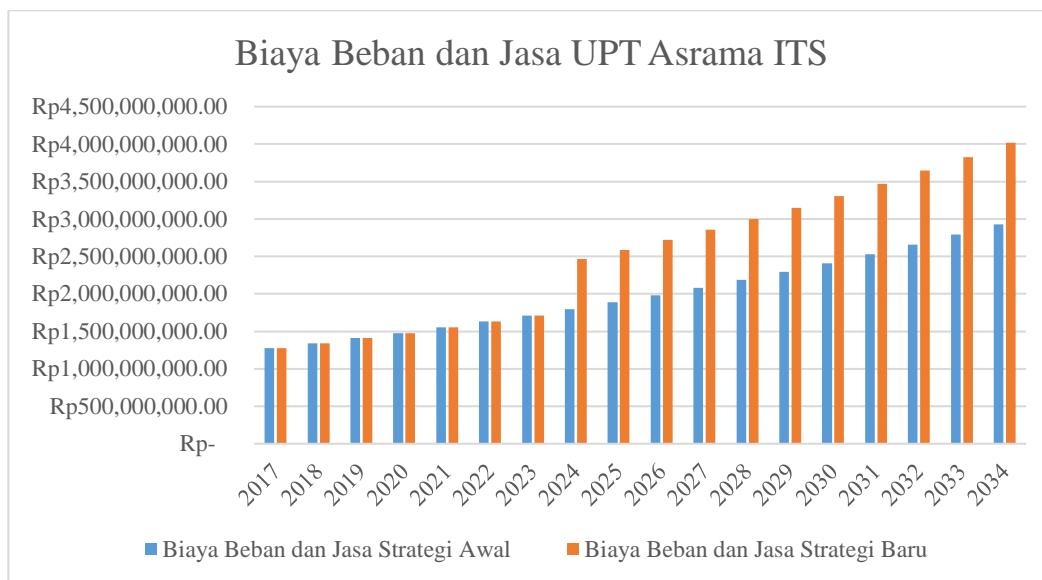
Gambar 4. 4 Model Proyeksi Pendapatan UPT Asrama ITS

Berikut merupakan proyeksi tingkat okupansi sebelum dan sesudah diterapkan strategi penambahan kapasitas sewa ruangan pada UPT Asrama ITS.



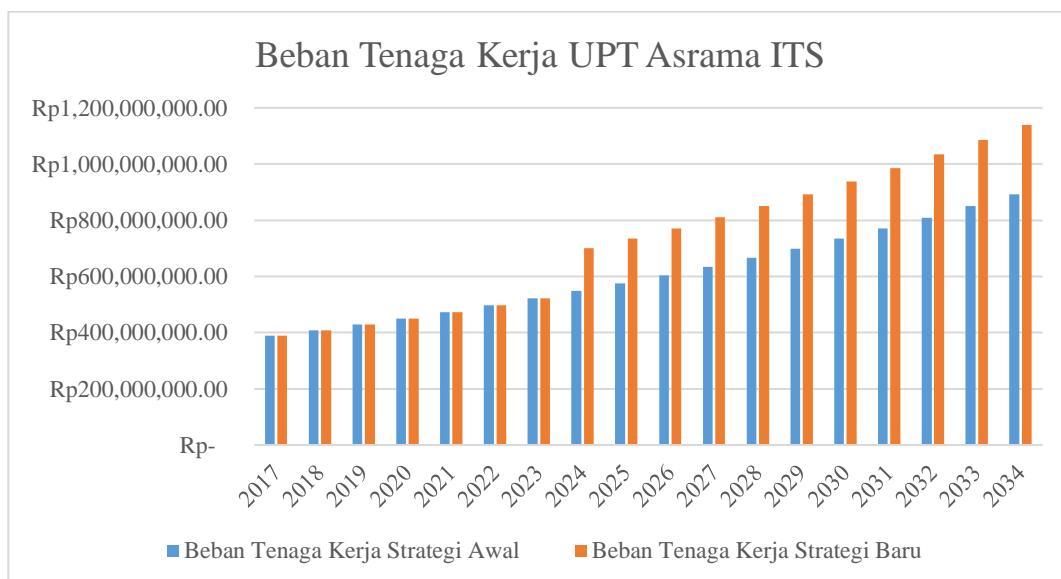
Gambar 4. 5 Model Proyeksi Tingkat Okupansi UPT Asrama ITS

Berikut merupakan biaya beban dan jasa sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



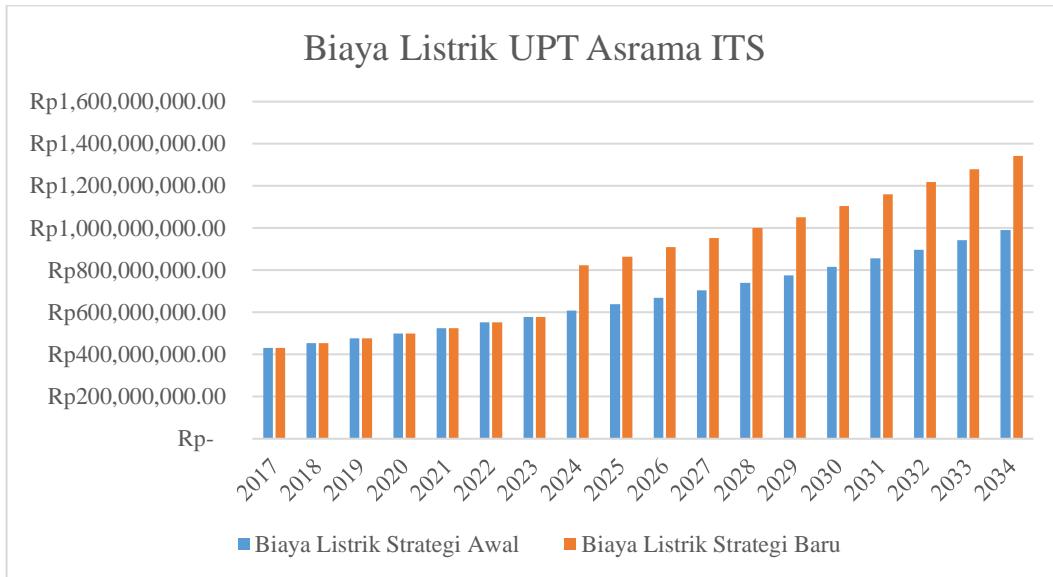
Gambar 4. 6 Model Proyeksi Biaya Beban dan Jasa UPT Asrama ITS

Biaya beban dan jasa terdiri dari beban tenaga kerja, biaya listrik, biaya pemeliharaan, dan biaya air. Berikut merupakan beban tenaga kerja sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



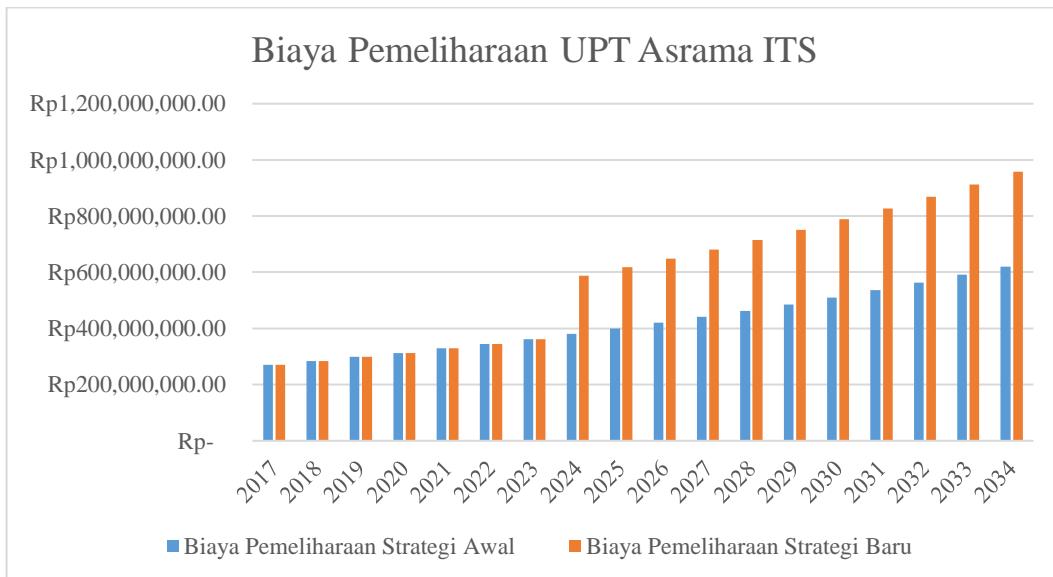
Gambar 4. 7 Model Proyeksi Beban Tenaga Kerja UPT Asrama ITS

Berikut merupakan biaya listrik sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



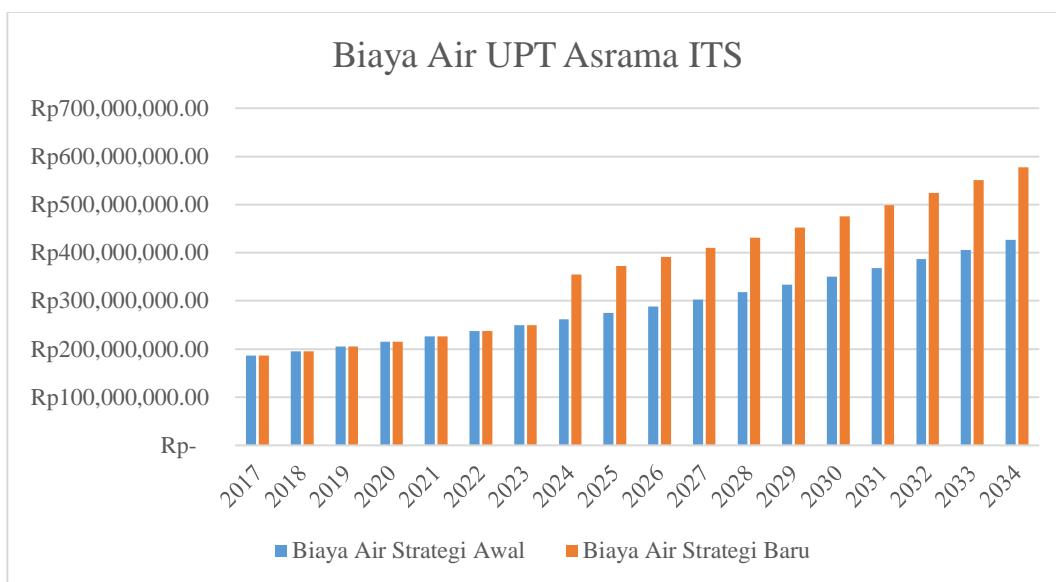
Gambar 4. 8 Model Proyeksi Biaya Listrik UPT Asrama ITS

Berikut merupakan biaya pemeliharaan sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



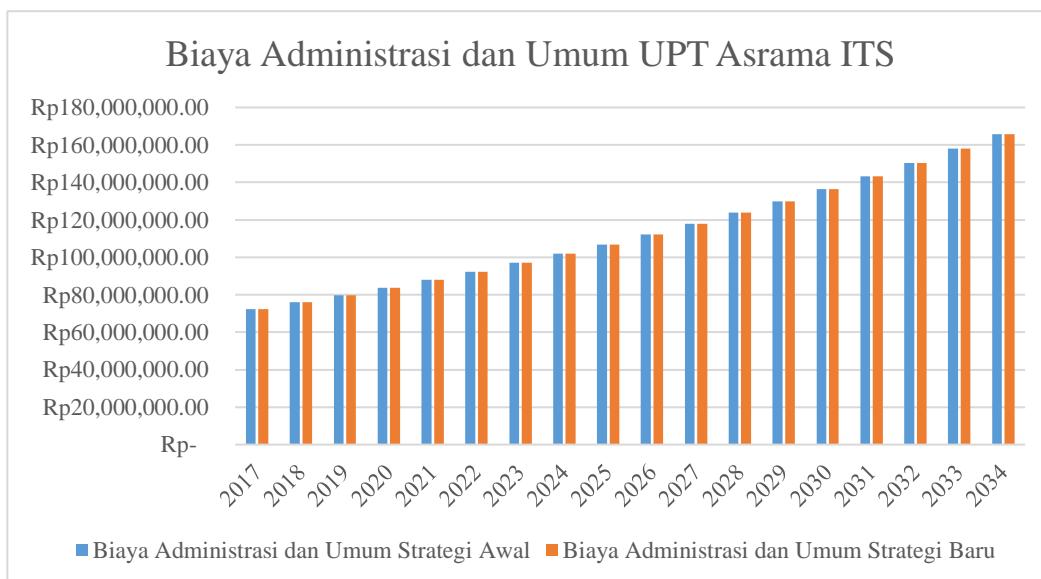
Gambar 4. 9 Model Proyeksi Biaya Pemeliharaan UPT Asrama ITS

Berikut merupakan biaya air sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



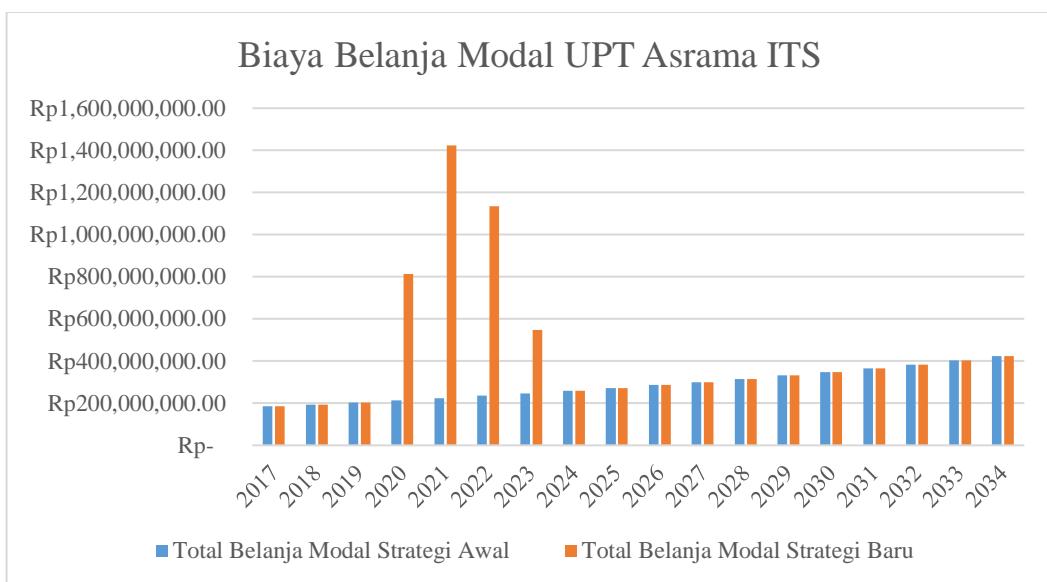
Gambar 4. 10 Model Proyeksi Biaya Air UPT Asrama ITS

Berikut merupakan biaya administrasi dan umum sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS. Biaya administrasi dan umum terdiri dari biaya alat tulis kantor, biaya telepon dan biaya internet.



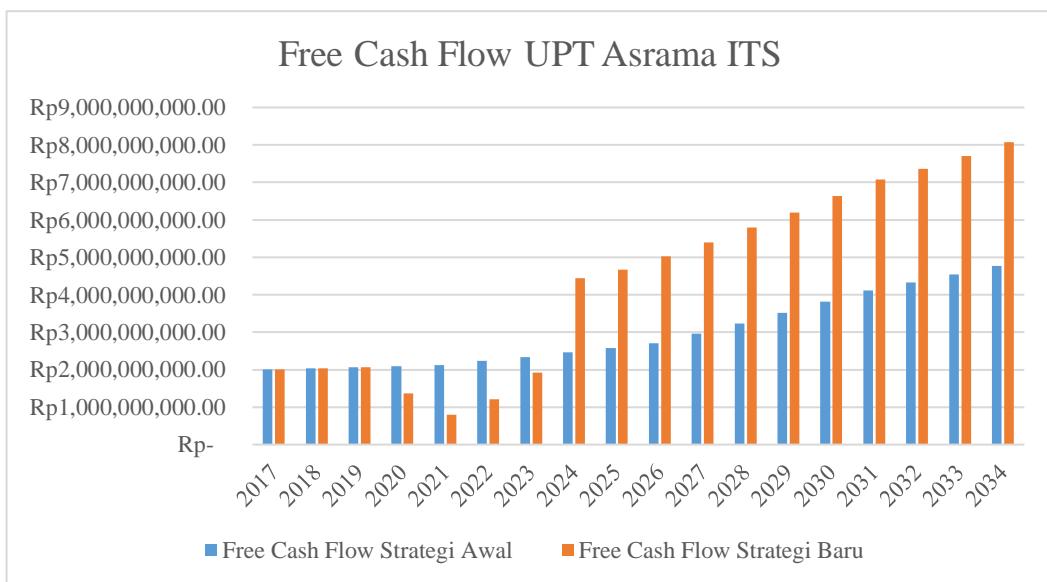
Gambar 4. 11 Model Proyeksi Biaya Umum dan Administrasi UPT Asrama ITS

Berikut merupakan total biaya belanja modal sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS. Biaya belanja modal terdiri dari biaya belanja modal rutin dan biaya investasi.



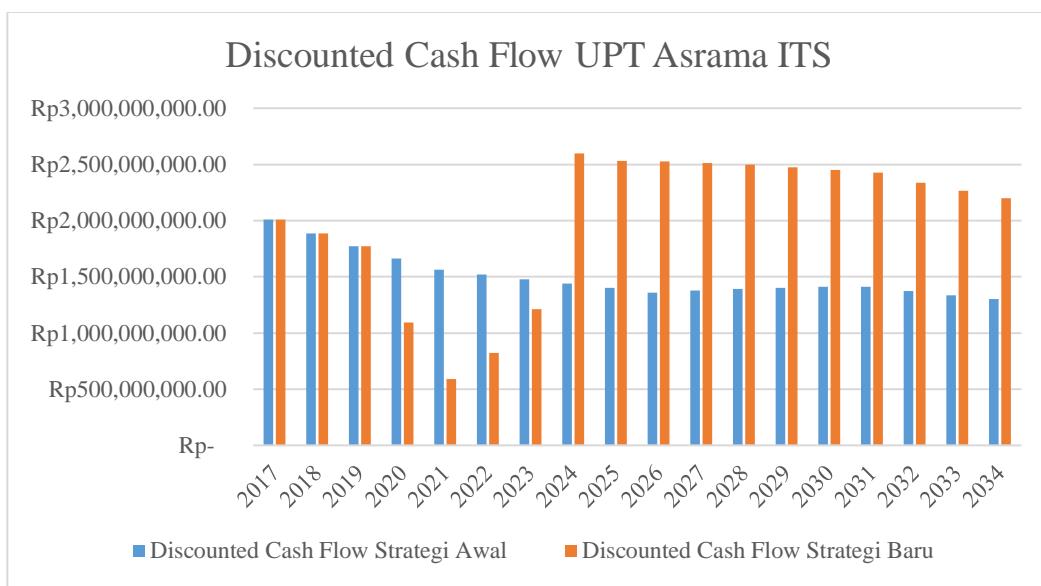
Gambar 4. 12 Model Proyeksi Biaya Belanja Modal UPT Asrama ITS

Setelah mendapatkan proyeksi pendapatan dan pengeluaran, didapatkan *free cash flow* dari UPT Asrama ITS. Berikut merupakan *free cash flow* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



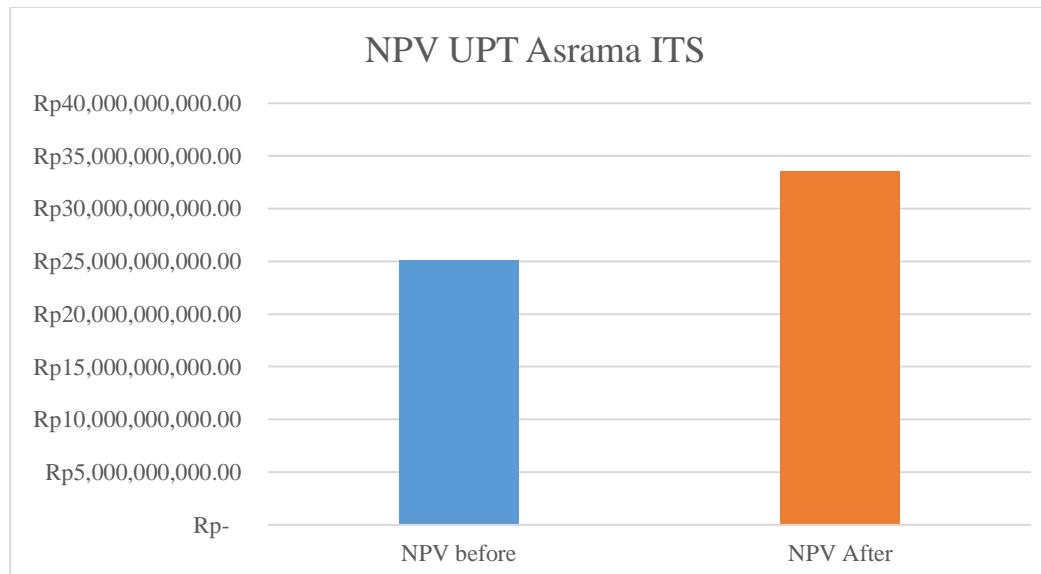
Gambar 4. 13 Model Proyeksi *Free Cash Flow* UPT Asrama ITS

Setelah didapatkan *free cash flow*, dilakukan diskonto arus kas dengan nilai WACC sebesar 7.95%. Berikut merupakan *discounted cash flow* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



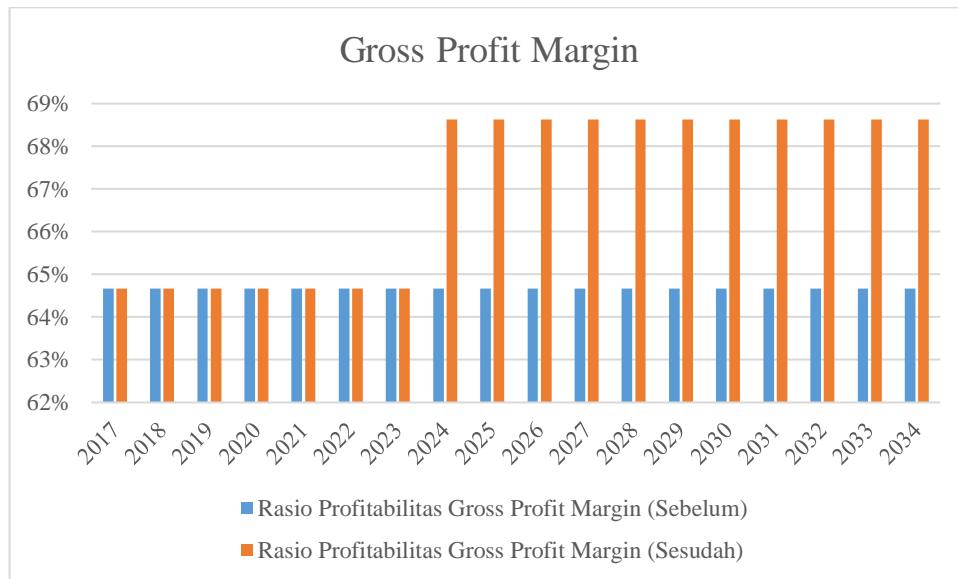
Gambar 4. 14 Model Proyeksi DCF UPT Asrama ITS

Setelah didapatkan *discounted cash flow*, dilakukan valuasi UPT Asrama ITS sebelum dan sesudah diterapkan strategi. Berikut NPV dari UPT Asrama ITS.



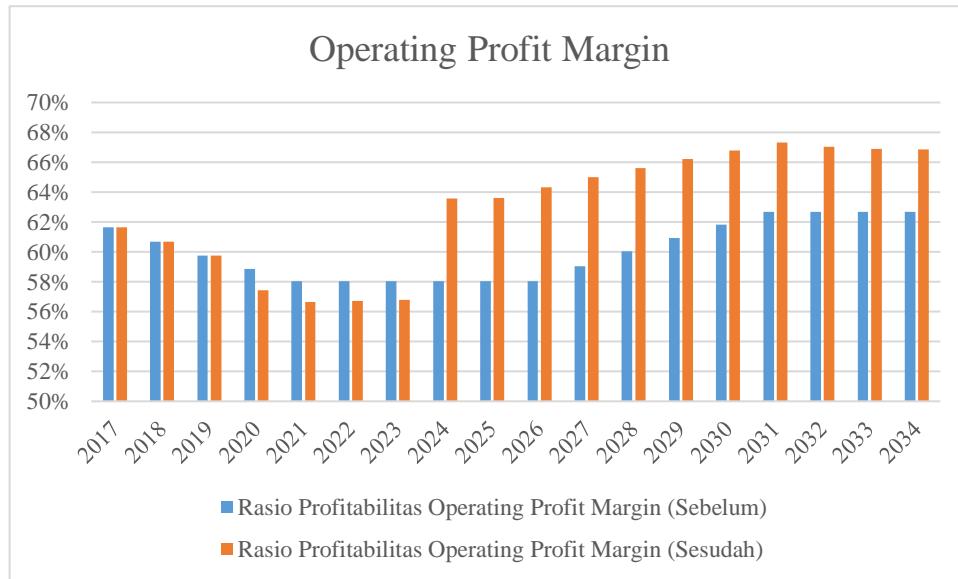
Gambar 4. 15 Net Present Value UPT Asrama ITS

Berikut merupakan *gross profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



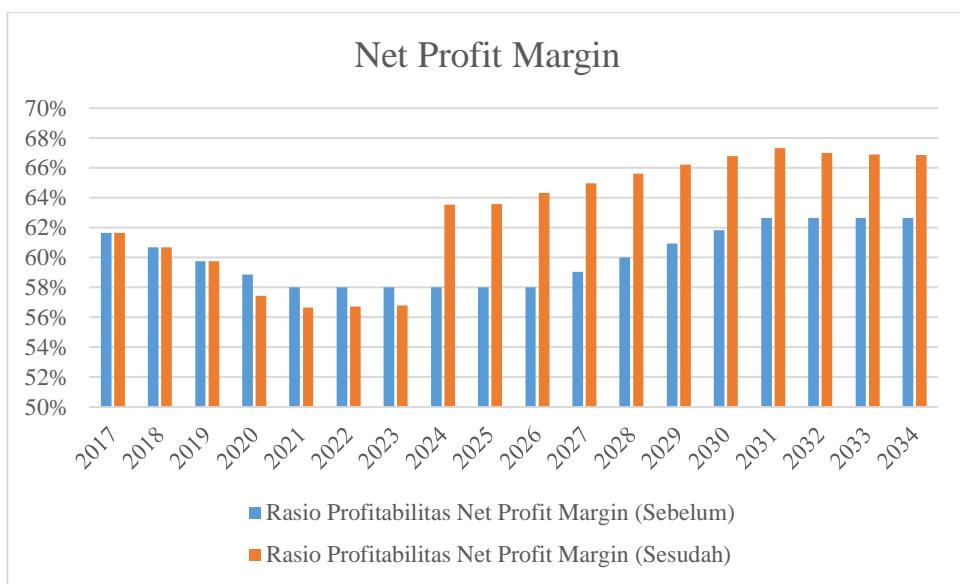
Gambar 4. 16 *Gross Profit Margin* UPT Asrama ITS

Berikut merupakan *operating profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



Gambar 4. 17 *Operating Profit Margin* UPT Asrama its

Berikut merupakan *net profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



Gambar 4. 18 *Net Profit Margin* UPT Asrama ITS

Berikut merupakan rasio pertumbuhan dari penjualan dan laba bersih, sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Asrama ITS.



Gambar 4. 19 *Growth Ratio* UPT Asrama ITS

Berikut merupakan proyeksi *income statement* sebelum dan sesudah diterapkan strategi.

Tabel 4. 35 Proyeksi Model *Income Statement* Sebelum Diterapkan Strategi

Income Statement Table (Before)									
Description '000,000		2017		2018	...		2033		2034
<i>Revenue</i>	Rp	3,616.88	Rp	3,797.73	...	Rp	7,895.20	Rp	8,289.96
<i>Cost of Services</i>	Rp	1,277.94	Rp	1,341.84	...	Rp	2,789.59	Rp	2,929.07
<i>Gross Profit</i>	Rp	2,338.94	Rp	2,455.89	...	Rp	5,105.61	Rp	5,360.89
<i>Operating Expenses</i>									
<i>General & Administratives</i>	Rp	72.37	Rp	75.99	...	Rp	157.97	Rp	165.87
<i>Marketing Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Depreciation	Rp	36.89	Rp	75.63	...	Rp	-	Rp	-
<i>Total Operating Expenses</i>	Rp	109.26	Rp	151.62	...	Rp	157.97	Rp	165.87
<i>Operating Profit</i>	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27	...	Rp	4,947.64	Rp	5,195.02
<i>Other Revenue & Expenses</i>									
<i>Other Revenue</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
<i>Other Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27	...	Rp	4,947.64	Rp	5,195.02
<i>Tax</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27	...	Rp	4,947.64	Rp	5,195.02

Tabel 4. 36 Proyeksi Model *Income Statement* Setelah Diterapkan Strategi

Income Statement Table (<i>After</i>)								
Description '000,000		2017	2018	...		2033		2034
<i>Revenue</i>	Rp	3,616.88	Rp	3,797.73	...	Rp	12,195.48	Rp
<i>Cost of Services</i>	Rp	1,277.94	Rp	1,341.84	...	Rp	3,826.36	Rp
<i>Gross Profit</i>	Rp	2,338.94	Rp	2,455.89	...	Rp	8,369.12	Rp
<i>Operating Expenses</i>								
<i>General & Administratives</i>	Rp	72.37	Rp	75.99	...	Rp	157.97	Rp
<i>Marketing Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
Depreciation	Rp	36.89	Rp	75.63	...	Rp	54.00	Rp
<i>Total Operating Expenses</i>	Rp	109.26	Rp	151.62	...	Rp	211.97	Rp
<i>Operating Profit</i>	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27	...	Rp	8,157.15	Rp
<i>Other Revenue & Expenses</i>								
<i>Other Revenue</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
<i>Other Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27	...	Rp	8,157.15	Rp
<i>Tax</i>	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27	...	Rp	8,157.15	Rp

Berikut merupakan model proyeksi dari *cash flow statement* sebelum dan sesudah diterapkan strategi.

Tabel 4. 37 Proyeksi Model *Cash Flow Statement* Sebelum Diterapkan Strategi

Description '000,000	Cash Flow Statement (Before)					2033	2034
	2017	2018	...	2033	2034		
Arus Kas Operasional							
Penerimaan pendapatan	Rp 3,616.88	Rp 3,797.73		Rp 7,895.20	Rp 8,289.96		
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp 1,350.31	-Rp 1,417.83		-Rp 2,947.56	-Rp 3,094.94		
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 3,616.88	-Rp 3,797.73		-Rp 7,895.20	-Rp 8,289.96		
Pengeluaran operasional	-Rp 1,350.31	-Rp 1,417.83		-Rp 2,947.56	-Rp 3,094.94		
Arus kas dari investasi							
Penjualan aset tetap				-Rp	-Rp		
Penambahan aset tetap	-Rp 184.46	-Rp 193.68		402.66	422.79		
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 184.46	-Rp 193.68		-Rp 402.66	-Rp 422.79		
Arus kas dari aktivitas pendanaan							
Dana operasional dari ITS	Rp 1,350.31	Rp 1,417.83		Rp 2,947.56	Rp 3,094.94		

Cash Flow Statement (<i>Before</i>)								
Description '000,000		2017		2018	...		2033	2034
	Rp		Rp					
Dana pembelian aset tetap dari ITS	184.46		193.68			Rp	402.66	Rp
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan		Rp	1,534.77	Rp	1,611.51	Rp	3,350.21	Rp
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
Saldo kas awal tahun		Rp	-	Rp	-	...	Rp	-
Saldo kas akhir tahun		Rp	-	Rp	-	...	Rp	-

Tabel 4. 38 Proyeksi Model *Cash Flow Statement* Setelah Diterapkan Strategi

Description '000,000	Cash Flow Statement (<i>After</i>)					2033	2034
	2017	2018	...	2033	2034		
Arus Kas Operasional							
Penerimaan pendapatan	Rp 3,616.88	Rp 3,797.73		Rp 12,195.48	Rp 12,805.26		
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp 1,350.31	-Rp 1,417.83		-Rp 3,984.33	-Rp 4,183.55		
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 3,616.88	-Rp 3,797.73		-Rp 12,195.48	-Rp 12,805.26		
Pengeluaran operasional	-Rp 1,350.31	-Rp 1,417.83		-Rp 3,984.33	-Rp 4,183.55		
Arus kas dari investasi							
Penjualan aset tetap				-Rp	-Rp		
Penambahan aset tetap	-Rp 184.46	-Rp 193.68		402.66	422.79		
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 184.46	-Rp 193.68		-Rp 402.66	-Rp 422.79		
Arus kas dari aktivitas pendanaan							
Dana operasional dari ITS	Rp 1,350.31	Rp 1,417.83		Rp 3,984.33	Rp 4,183.55		

Cash Flow Statement (<i>After</i>)								
Description '000,000		2017		2018	...		2033	2034
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp		Rp					
		184.46		193.68			402.66	Rp
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp	1,534.77	Rp	1,611.51	...	Rp	4,386.99	Rp
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
Saldo kas awal tahun	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
Saldo kas akhir tahun	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp

Berikut merupakan model proyeksi dari *balance sheet* sebelum dan sesudah diterapkan strategi.

Tabel 4. 39 Proyeksi Model *Balance Sheet* Sebelum Diterapkan Strategi

Balance Sheet (Before)								
Description '000,000		2017		2018	...		2033	2034
ASET								
Aset lancar								
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
Saldo kas di ITS	Rp	2,082.11	Rp	4,268.33		Rp	53,802.50	Rp
Piutang								
Aset lancar lainnya								
Jumlah aset lancar	Rp	2,082.11	Rp	4,268.33		Rp	53,802.50	Rp
Aset tidak lancar								
Aset tetap	Rp	147.57	Rp	265.62		Rp	2,446.41	Rp
Aset tetap lainnya								
Jumlah aset tidak lancar	Rp	147.57	Rp	265.62		Rp	2,446.41	Rp
JUMLAH ASET	Rp	2,229.68	Rp	4,533.95		Rp	56,248.91	Rp
LIABILITAS & EKUITAS								
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp

Balance Sheet (<i>Before</i>)								
Description '000,000		2017		2018	...		2033	2034
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp
Ekuitas								
Saldo laba ditahan	Rp	-	Rp	2,229.68		Rp	51,301.27	Rp
Laba tahun berjalan	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27		Rp	4,947.64	Rp
Jumlah ekuitas	Rp	2,229.68	Rp	4,533.95		Rp	56,248.91	Rp
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	2,229.68	Rp	4,533.95		Rp	56,248.91	Rp
								61,443.93

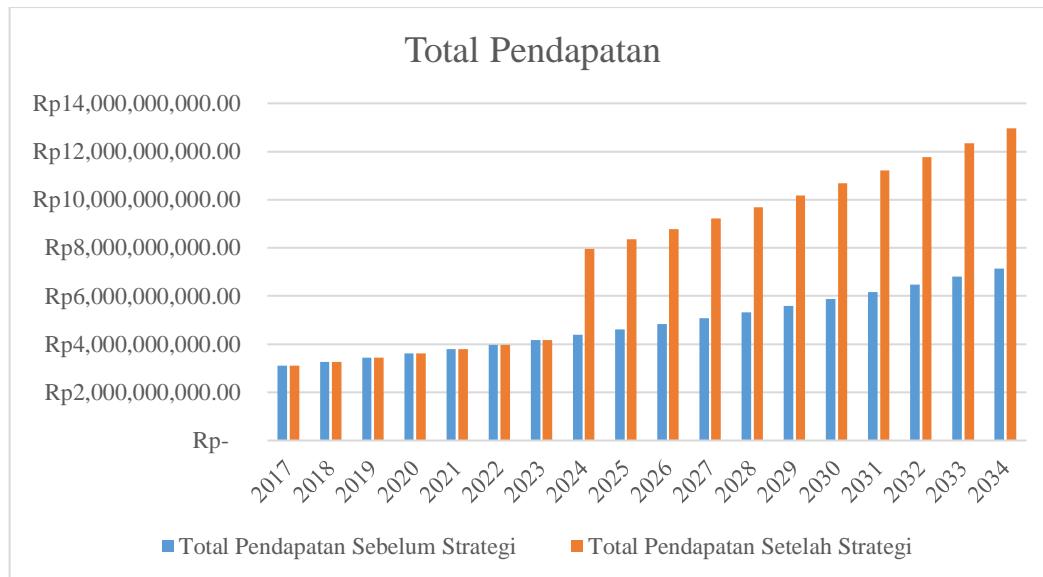
Tabel 4. 40 Proyeksi Model Balance Sheet Setelah Diterapkan Strategi

Balance Sheet Table (After)								
Description '000,000		2017		2018	...		2033	2034
ASET								
Aset lancar								
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp
Saldo kas di ITS	Rp	2,082.11	Rp	4,268.33		Rp	77,262.45	Rp
Piutang								
Aset lancar lainnya								
Jumlah aset lancar	Rp	2,082.11	Rp	4,268.33		Rp	77,262.45	Rp
Aset tidak lancar								
Aset tetap	Rp	147.57	Rp	265.62		Rp	4,996.41	Rp
Aset tetap lainnya								
Jumlah aset tidak lancar	Rp	147.57	Rp	265.62		Rp	4,996.41	Rp
JUMLAH ASET	Rp	2,229.68	Rp	4,533.95		Rp	82,258.86	Rp
LIABILITAS & EKUITAS								
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp

Balance Sheet Table (<i>After</i>)								
Description '000,000		2017		2018	...		2033	2034
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	##	Rp	-	Rp
Ekuitas								
Saldo laba ditahan	Rp	-	Rp	2,229.68		Rp	74,101.71	Rp
Laba tahun berjalan	Rp	2,229.68	Rp	2,304.27		Rp	8,157.15	Rp
Jumlah ekuitas	Rp	2,229.68	Rp	4,533.95		Rp	82,258.86	Rp
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	2,229.68	Rp	4,533.95		Rp	82,258.86	Rp
								90,820.57

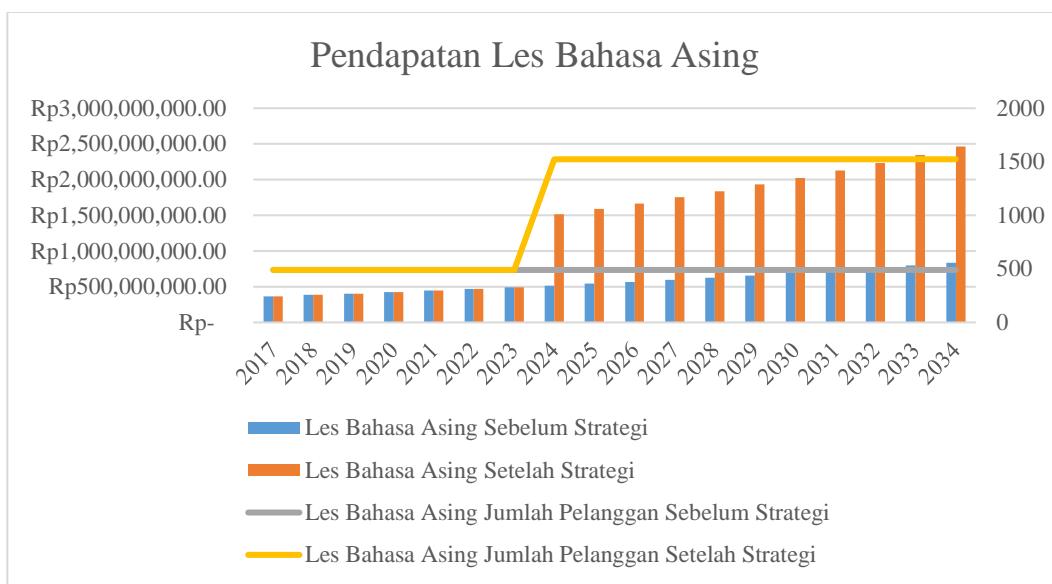
4.2.5.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berikut merupakan total pendapatan dari proyeksi model keuangan sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Bahasa dan Budaya ITS.



Gambar 4. 20 Proyeksi Model Pendapatan UPT Bahasa dan Budaya ITS

Pendapatan UPT Bahasa dan Budaya ITS terdiri dari pendapatan les bahasa asing, sewa *self access room*, tes bahasa, *special class*, jasa terjemahan, tes kursus / kolektif, konversi nilai EFL dan ITP, kerjasama korporasi, IKOMA, dan transfer alokasi. Berikut merupakan proyeksi pendapatan les bahasa asing sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



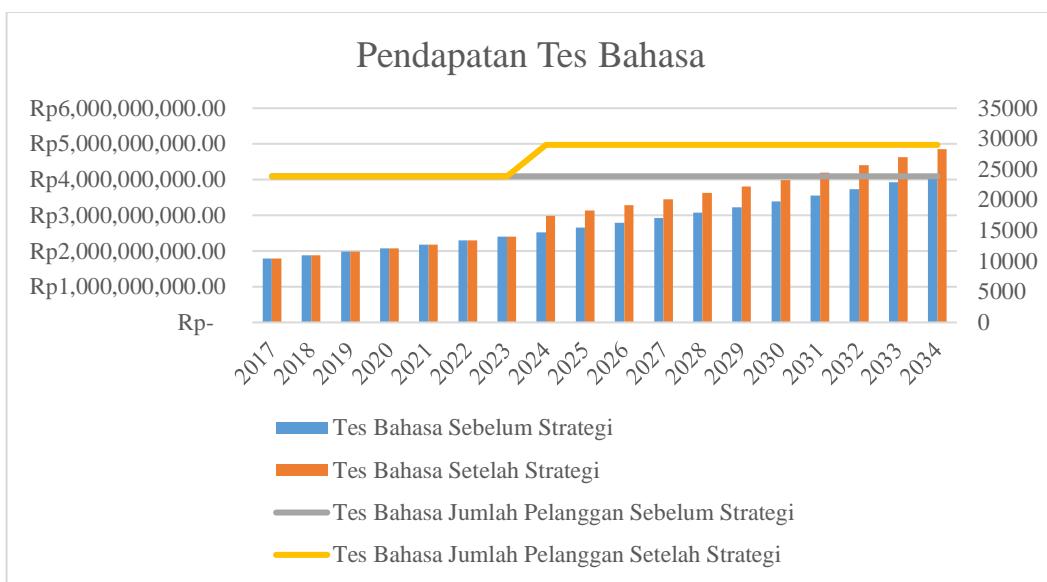
Gambar 4. 21 Proyeksi Model Pendapatan Les Bahasa Asing

Berikut merupakan proyeksi pendapatan *special class* sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



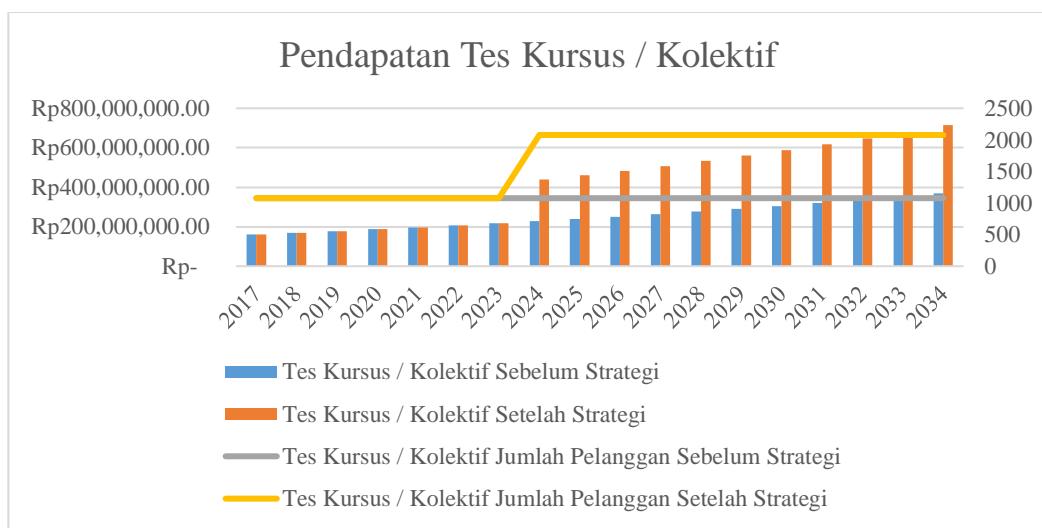
Gambar 4. 22 Proyeksi Model Pendapatan *Special Class*

Berikut merupakan proyeksi pendapatan tes bahasa sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



Gambar 4. 23 Proyeksi Model Pendapatan Tes Bahasa

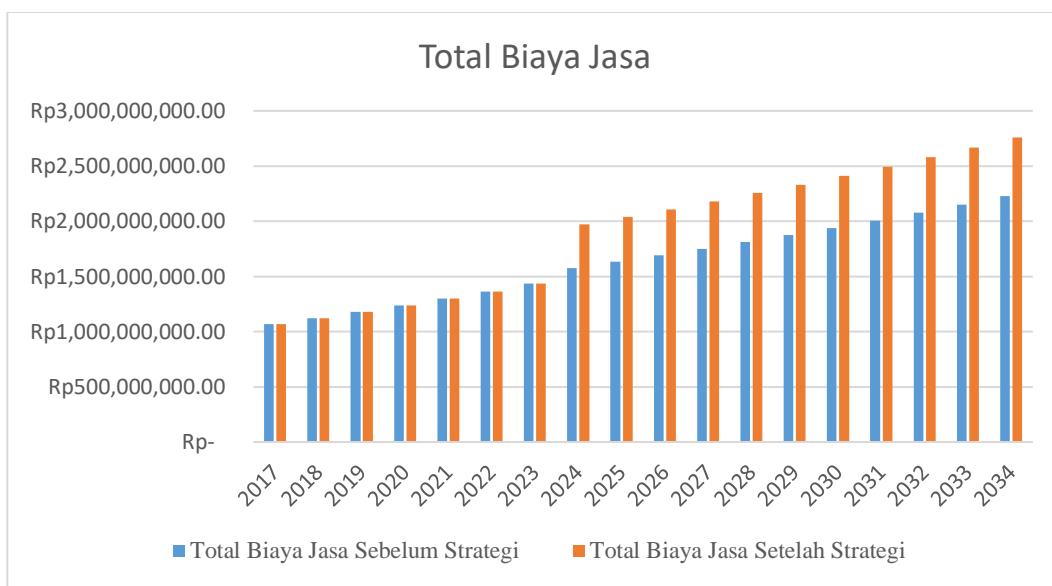
Berikut merupakan proyeksi pendapatan tes kursus sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



Gambar 4. 24 Proyeksi Pendapatan Tes Kursus / Kolektif

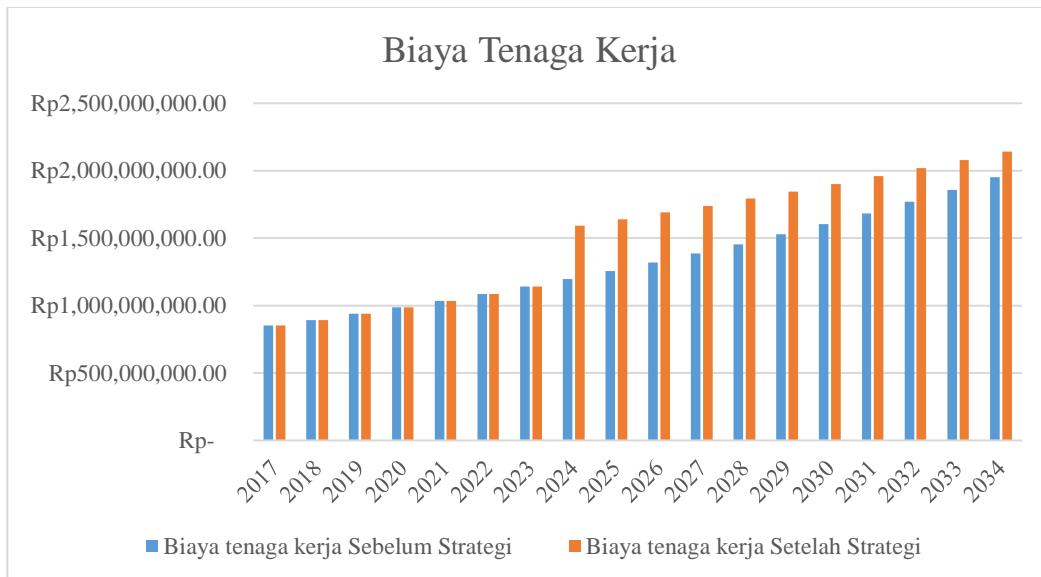
Sumber pendapatan konversi nilai EFL dan ITP, kerjasama korporasi, IKOMA, dan transfer alokasi tidak mengalami dampak dari strategi baru yang ditetapkan.

Berikut merupakan proyeksi dari pengeluaran total biaya jasa UPT Bahasa dan Budaya ITS.



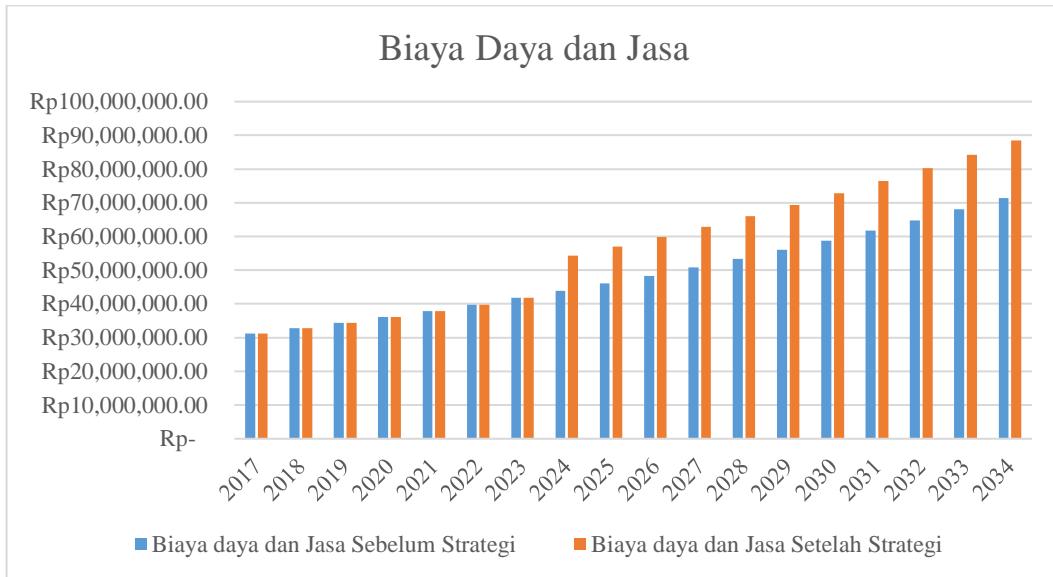
Gambar 4. 25 Proyeksi Model Pendapatan Biaya Jasa UPT Bahasa dan Budaya ITS

Biaya jasa terdiri dari biaya tenaga kerja, biaya daya dan jasa dan biaya perawatan. Berikut merupakan biaya tenaga kerja sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



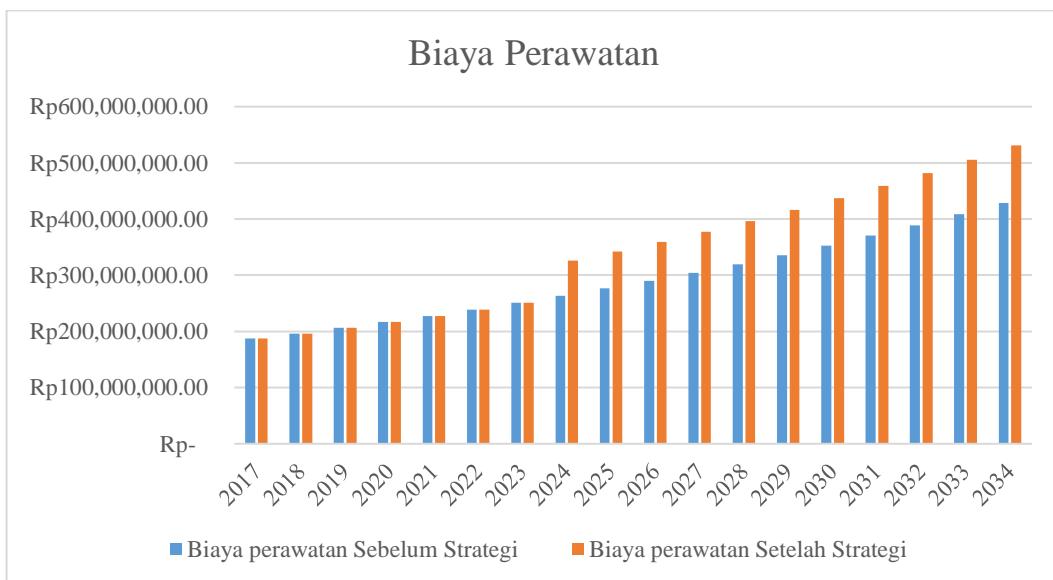
Gambar 4. 26 Proyeksi Model Biaya Tenaga Kerja UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan biaya daya dan jasa sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



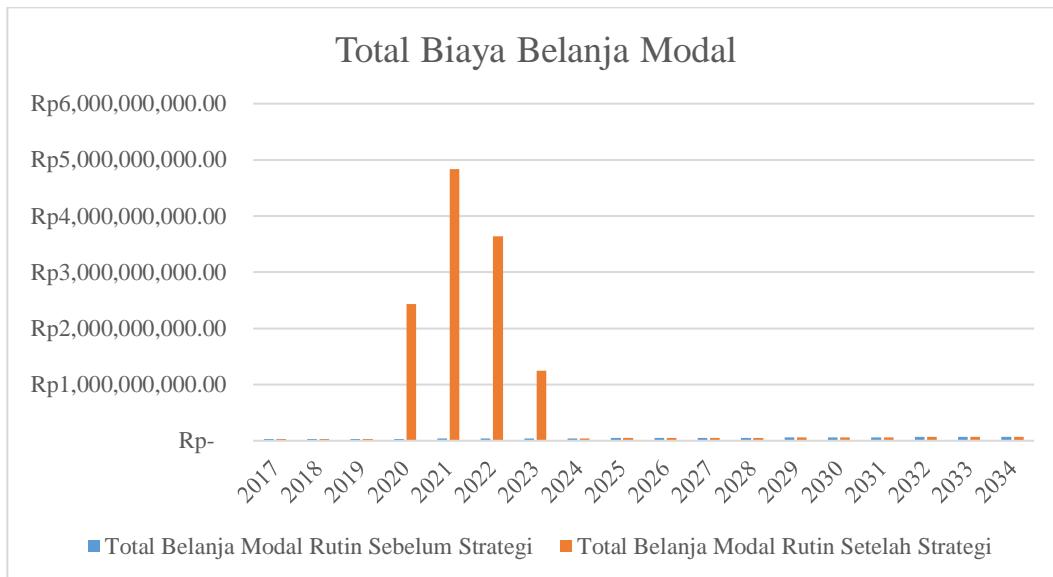
Gambar 4. 27 Proyeksi Model Biaya Daya dan Jasa UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan biaya perawatan sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Bahasa dan Budaya ITS.



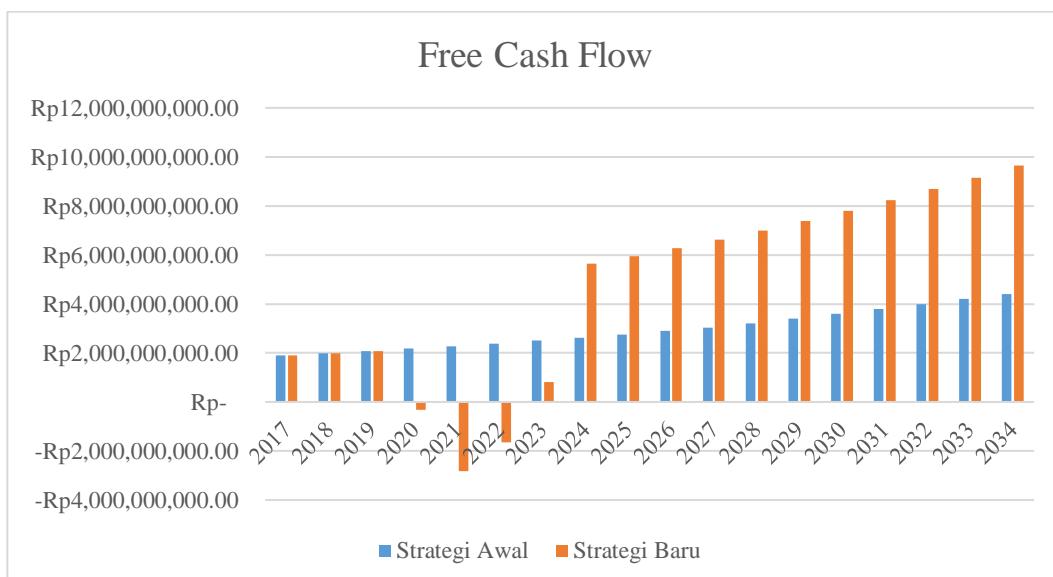
Gambar 4. 28 Proyeksi Model Biaya Perawatan UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan proyeksi total biaya belanja modal sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



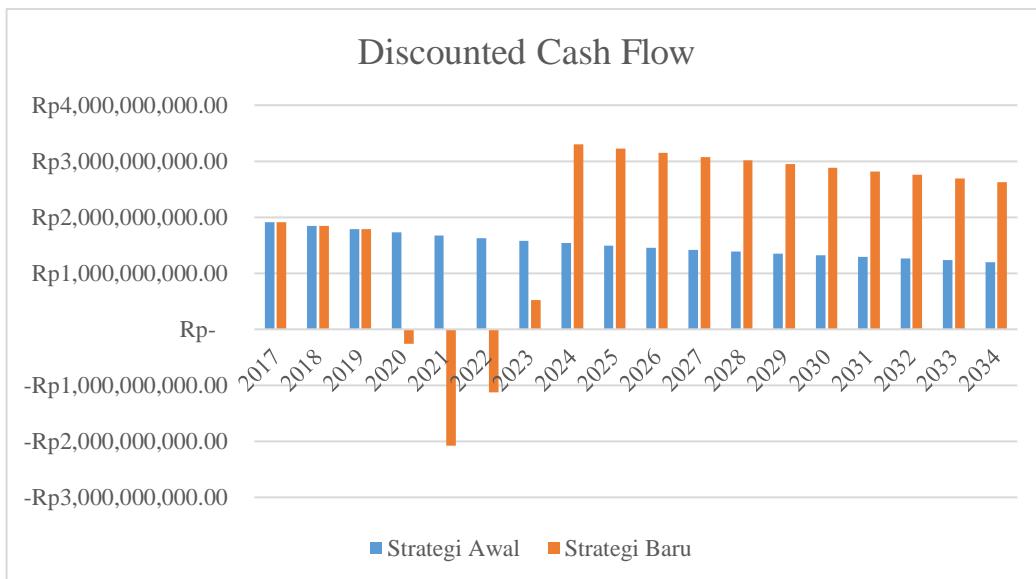
Gambar 4. 29 Proyeksi Model Belanja Modal UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berdasarkan data pendapatan dan pengeluaran, didapatkan *free cash flow* UPT Bahasa dan Budaya ITS. Berikut merupakan *free cash flow* sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



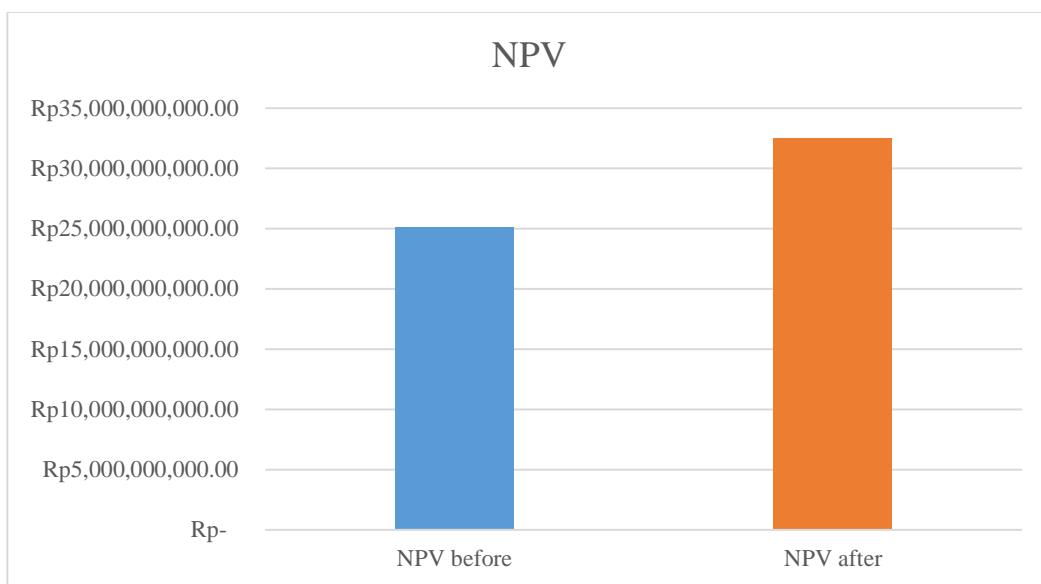
Gambar 4. 30 Proyeksi Model *Free Cash Flow* UPT Bahasa dan Budaya ITS

Setelah mendapatkan arus kas, dibuat *discounted cash flow* untuk menghitung *present value* dari arus kas yang diterima. *Discount rate* yang digunakan untuk melakukan diskonto arus kas pada UPT Bahasa dan Budaya ITS adalah sebesar 7.95%. Berikut merupakan *discounted cash flow* dari UPT Bahasa dan Budaya ITS.



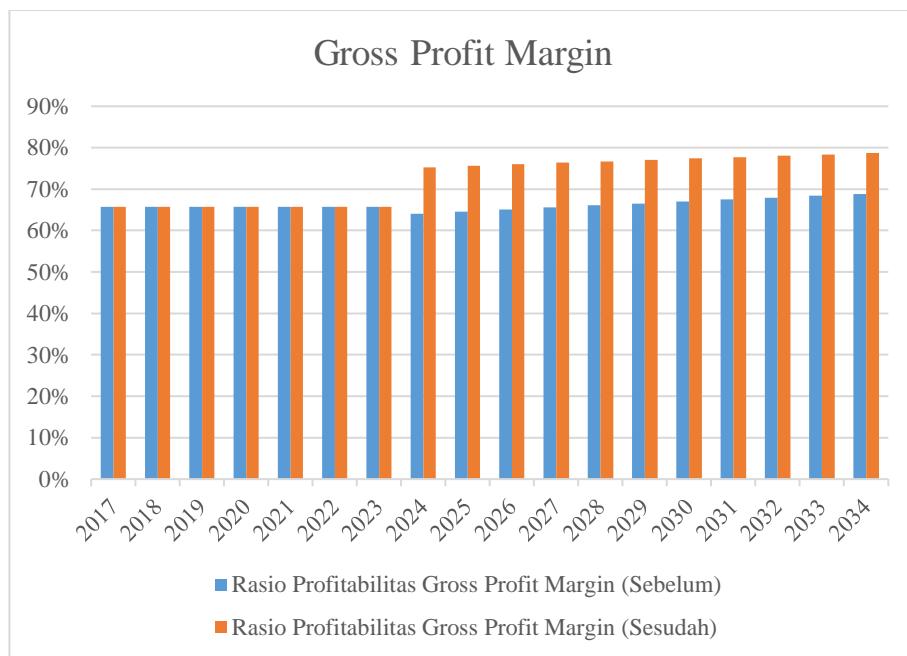
Gambar 4. 31 Proyeksi Model DCF UPT Bahasa dan Budaya ITS

Setelah didapatkan *discounted cash flow*, dihitung nilai perusahaan berdasarkan akumulasi arus kas dari tahun 2017 – 2034. Berikut merupakan NPV sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Bahasa dan Budaya ITS.



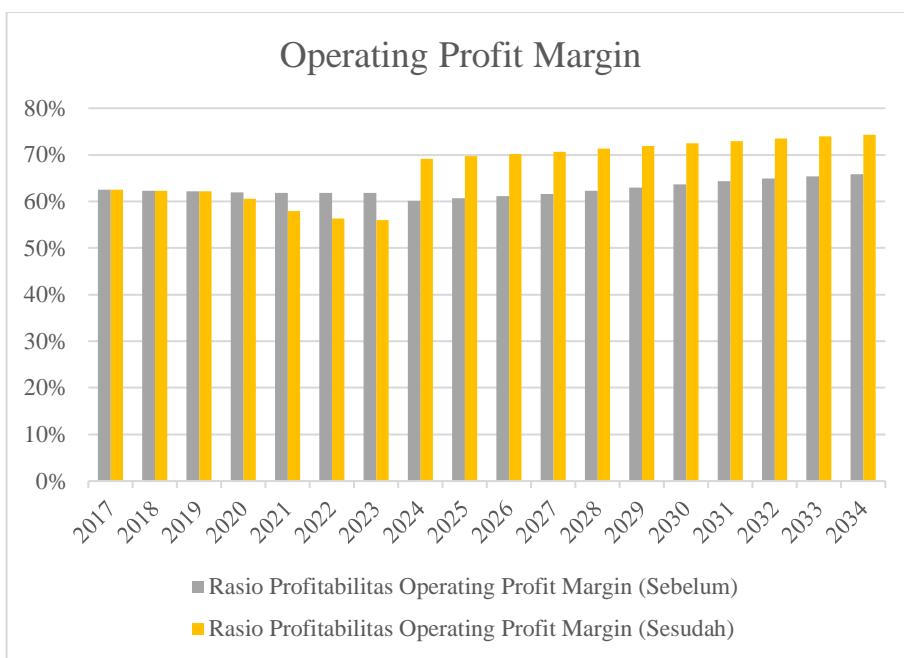
Gambar 4. 32 *Net Present Value* UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan *gross profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Bahasa dan Budaya ITS.



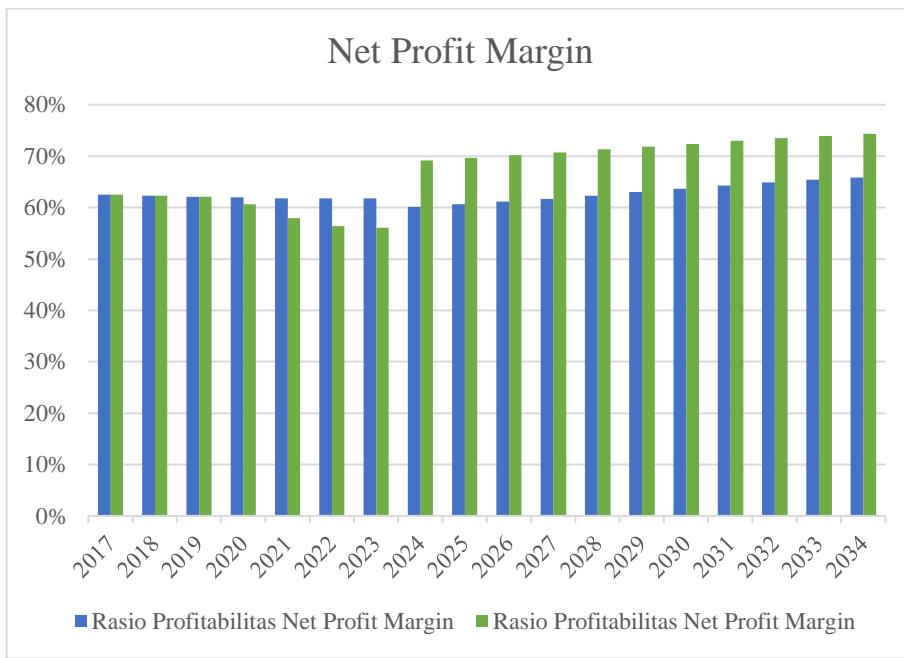
Gambar 4. 33 *Gross Profit Margin* UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan *operating profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Bahasa dan Budaya ITS



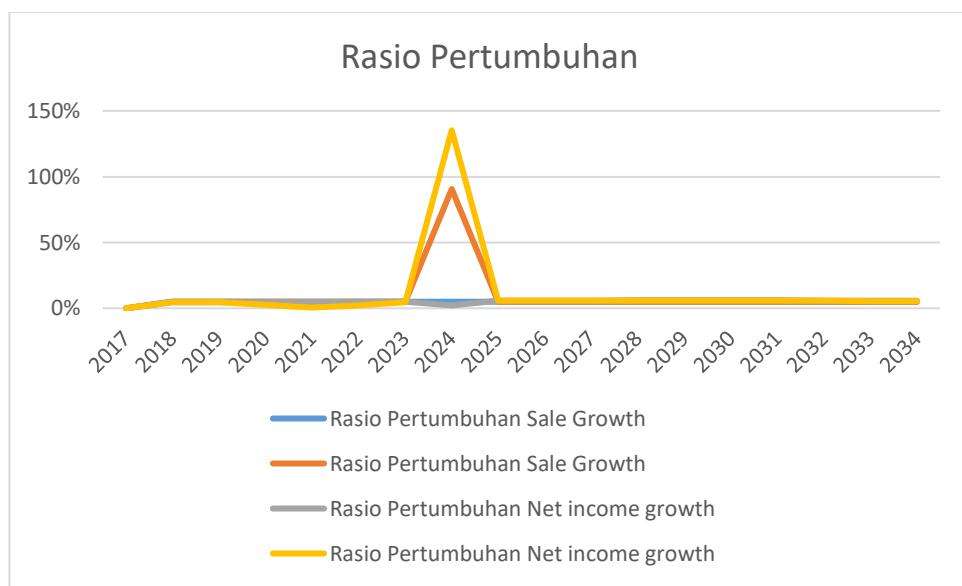
Gambar 4. 34 *Operating Profit Margin* UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan *net profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Bahasa dan Budaya ITS



Gambar 4. 35 *Net Profit Margin* UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan rasio pertumbuhan sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Bahasa dan Budaya ITS.



Gambar 4. 36 Rasio Pertumbuhan UPT Bahasa dan Budaya ITS

Berikut merupakan proyeksi model *income statement* sebelum dan sesudah strategi diterapkan.

Tabel 4. 41 Proyeksi Model *Income Statement* UPT Bahasa dan Budaya ITS Sebelum Diterapkan Strategi

Description '000,000	Income Statement (Before)					2033	2034
	2017	2018	...	2033	2034		
Pendapatan	Rp 3,117.42	Rp 3,273.29	...	Rp 6,804.94	Rp 7,145.18		
Beban Jasa	-Rp 1,069.28	-Rp 1,122.74	...	-Rp 2,152.25	-Rp 2,228.62		
Laba kotor	Rp 2,048.15	Rp 2,150.55	...	Rp 4,652.68	Rp 4,916.57		
Beban usaha							
Biaya pemasaran	-Rp 62.35	-Rp 65.47	...	-Rp 136.10	-Rp 142.90		
Biaya umum & administrasi	-Rp 31.17	-Rp 32.73	...	-Rp 68.05	-Rp 71.45		
Beban depresiasi	-Rp 6.23	-Rp 12.78	...	Rp -	Rp -		
Total beban usaha	-Rp 99.76	-Rp 110.98	...	-Rp 204.15	-Rp 214.36		
Laba usaha	Rp 1,948.39	Rp 2,039.57	...	Rp 4,448.54	Rp 4,702.21		
Pendapatan (Beban) lain-lain							
Pendapatan lain-lain	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Beban lain-lain	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Total pendapatan (Beban) lain-lain	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Laba bersih sebelum pajak	Rp 1,948.39	Rp 2,039.57	...	Rp 4,448.54	Rp 4,702.21		
Pajak							
Laba bersih	Rp 1,948.39	Rp 2,039.57	...	Rp 4,448.54	Rp 4,702.21		

Tabel 4. 42 Proyeksi Model *Income Statement* UPT Bahasa dan Budaya ITS Setelah Diterapkan Strategi

Description '000,000	Income Statement (After)					2033	2034
	2017	2018	...	2033	2034		
Pendapatan	Rp 3,117.42	Rp 3,273.29	...	Rp 12,353.87	Rp 12,971.56		
Beban Jasa	-Rp 1,069.28	-Rp 1,122.74	...	-Rp 2,667.85	-Rp 2,759.68		
Laba kotor	Rp 2,048.15	Rp 2,150.55	...	Rp 9,686.02	Rp 10,211.88		
Beban usaha							
Biaya pemasaran	-Rp 62.35	-Rp 65.47	...	-Rp 247.08	-Rp 259.43		
Biaya umum & administrasi	-Rp 31.17	-Rp 32.73	...	-Rp 68.05	-Rp 71.45		
Beban depresiasi	-Rp 6.23	-Rp 12.78	...	-Rp 240.00	-Rp 240.00		
Total beban usaha	-Rp 99.76	-Rp 110.98	...	-Rp 555.13	-Rp 570.88		
Laba usaha	Rp 1,948.39	Rp 2,039.57	...	Rp 9,130.89	Rp 9,641.00		
Pendapatan (Beban) lain-lain							
Pendapatan lain-lain	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Beban lain-lain	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Total pendapatan (Beban) lain-lain	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Laba bersih sebelum pajak	Rp 1,948.39	Rp 2,039.57	...	Rp 9,130.89	Rp 9,641.00		
Pajak							
Laba bersih	Rp 1,948.39	Rp 2,039.57	...	Rp 9,130.89	Rp 9,641.00		

Berikut merupakan proyeksi model *cash flow statement* sebelum dan sesudah strategi diterapkan.

Tabel 4. 43 Proyeksi Model *Cash Flow Statement* UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi

Description '000,000	Cash Flow Statement (Before)					2033	2034
	2017	2018	...	2033	2034		
Arus kas dari aktivitas operasional							
Penerimaan pendapatan	Rp 3,117.42	Rp 3,273.29	...	Rp 6,804.94	Rp 7,145.18		
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 3,117.42	-Rp 3,273.29	...	-Rp 6,804.94	-Rp 7,145.18		
Pengeluaran kas operasional	-Rp 1,162.80	-Rp 1,220.94	...	-Rp 2,356.40	-Rp 2,442.97		
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	-Rp 1,162.80	-Rp 1,220.94	...	-Rp 2,356.40	-Rp 2,442.97		
Arus kas dari aktivitas investasi							
Penjualan aset tetap	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Penambahan aset tetap	-Rp 31.17	-Rp 32.73	...	-Rp 68.05	-Rp 71.45		
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 31.17	-Rp 32.73	...	-Rp 68.05	-Rp 71.45		
Arus kas dari aktivitas pendanaan							
Dana operasional dari ITS	Rp 1,162.80	Rp 1,220.94	...	Rp 2,356.40	Rp 2,442.97		
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 31.17	Rp 32.73	...	Rp 68.05	Rp 71.45		
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	Rp 1,193.97	Rp 1,253.67	...	Rp 2,424.45	Rp 2,514.42		
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Saldo kas awal tahun	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Saldo kas akhir tahun	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		

Tabel 4. 44 Proyeksi Model Cash Flow Statement UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi

Description '000,000	Cash Flow Statement (After)					2033	2034
	2017	2018	...	2033	2034		
Arus kas dari aktivitas operasional							
Penerimaan pendapatan	Rp 3,117.42	Rp 3,273.29	...	Rp 12,353.87	Rp 12,971.56		
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 3,117.42	-Rp 3,273.29	...	-Rp 12,353.87	-Rp 12,971.56		
Pengeluaran kas operasional	-Rp 1,162.80	-Rp 1,220.94	...	-Rp 2,982.98	-Rp 3,090.57		
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	-Rp 1,162.80	-Rp 1,220.94	...	-Rp 2,982.98	-Rp 3,090.57		
Arus kas dari aktivitas investasi							
Penjualan aset tetap	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Penambahan aset tetap	-Rp 31.17	-Rp 32.73	...	-Rp 68.05	-Rp 71.45		
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 31.17	-Rp 32.73	...	-Rp 68.05	-Rp 71.45		
Arus kas dari aktivitas pendanaan							
Dana operasional dari ITS	Rp 1,162.80	Rp 1,220.94	...	Rp 2,982.98	Rp 3,090.57		
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 31.17	Rp 32.73	...	Rp 68.05	Rp 71.45		
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	Rp 1,193.97	Rp 1,253.67	...	Rp 3,051.03	Rp 3,162.02		
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Saldo kas awal tahun	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		
Saldo kas akhir tahun	Rp -	Rp -	####	Rp -	Rp -		

Berikut merupakan proyeksi model *balance sheet* sebelum dan sesudah strategi diterapkan.

Tabel 4. 45 Proyeksi Model Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi

Description '000,000	Balance Sheet (Before)					2033	2034		
	2017	2018	...	2033	2034				
ASET									
Aset lancar									
Kas & setara kas									
Saldo kas di ITS	Rp 1,923.45	Rp 3,943.07	...	Rp 50,117.11	Rp 54,747.87				
Piutang									
Aset lancar lainnya									
Jumlah aset lancar	Rp 1,923.45	Rp 3,943.07	...	Rp 50,117.11	Rp 54,747.87				
Aset tidak lancar									
Aset tetap	Rp 24.94	Rp 44.89	...	Rp 362.67	Rp 434.12				
Aset tetap lainnya									
Jumlah aset tidak lancar	Rp 24.94	Rp 44.89	...	Rp 362.67	Rp 434.12				
JUMLAH ASET	Rp 1,948.39	Rp 3,987.96	...	Rp 50,479.78	Rp 55,181.99				
LIABILITAS & EKUITAS									
Liabilitas lancar									
Hutang usaha	Rp -	Rp -	...	Rp -	Rp -				

Balance Sheet (<i>Before</i>)						
Description '000,000		2017	2018	...	2033	2034
Pinjaman jangka pendek	Rp	-	Rp	-	...	Rp
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	...	Rp
Liabilitas tidak lancar						
Hutang jangka panjang	Rp	-	Rp	-	...	Rp
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	...	Rp
Ekuitas						
Modal disetor	Rp	-	Rp	-	...	Rp
Tambahan modal disetor	Rp	-	Rp	-	...	Rp
Saldo laba ditahan	Rp	-	Rp	1,948.39	...	Rp
Laba tahun berjalan	Rp	1,948.39	Rp	2,039.57	...	Rp
Jumlah ekuitas	Rp	1,948.39	Rp	3,987.96	...	Rp
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	1,948.39	Rp	3,987.96	Rp	50,479.78
					Rp	55,181.99

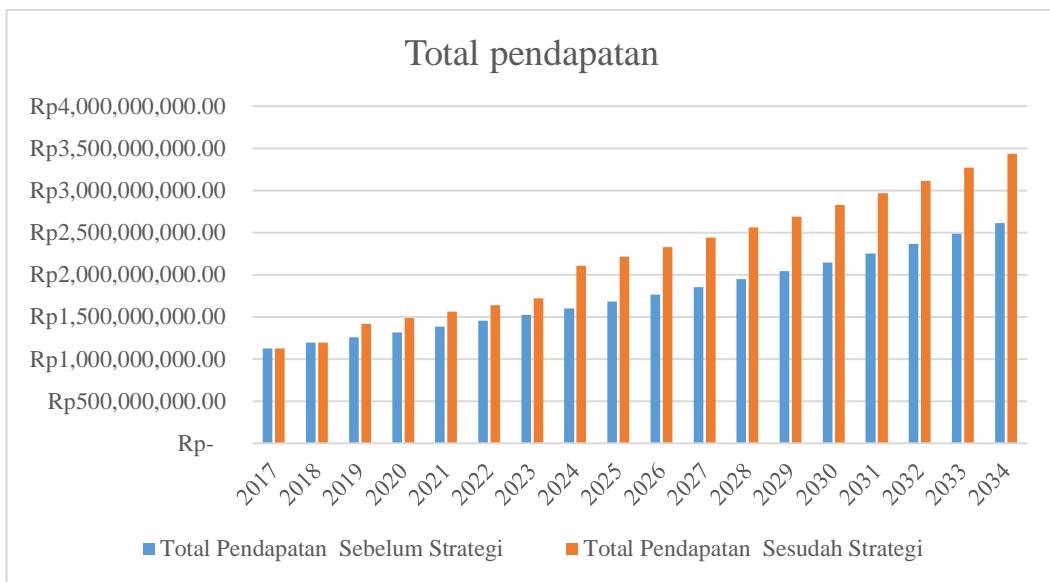
Tabel 4. 46 Proyeksi Model Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi

Balance Sheet (After)																	
Description '000,000	2017		2018		...	2033		2034									
ASET																	
Aset lancar																	
Kas & setara kas																	
Saldo kas di ITS	Rp	1,923.45	Rp	3,943.07	...	Rp	77,676.98	Rp	87,486.53								
Piutang																	
Aset lancar lainnya																	
Jumlah aset lancar	Rp	1,923.45	Rp	3,943.07	...	Rp	77,676.98	Rp	87,486.53								
Aset tidak lancar																	
Aset tetap	Rp	24.94	Rp	44.89	...	Rp	9,314.67	Rp	9,146.12								
Aset tetap lainnya																	
Jumlah aset tidak lancar	Rp	24.94	Rp	44.89	...	Rp	9,314.67	Rp	9,146.12								
JUMLAH ASET	Rp	1,948.39	Rp	3,987.96	...	Rp	86,991.65	Rp	96,632.65								
LIABILITAS & EKUITAS																	
Liabilitas lancar																	
Hutang usaha	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-								
Pinjaman jangka pendek	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-								

Balance Sheet (After)									
Description '000,000	2017		2018		...		2033		2034
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Liabilitas tidak lancar									
Hutang jangka panjang	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Ekuitas									
Modal disetor	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Tambahan modal disetor	Rp	-	Rp	-	...	Rp	-	Rp	-
Saldo laba ditahan	Rp	-	Rp	1,948.39	...	Rp	77,860.76	Rp	86,991.65
Laba tahun berjalan	Rp	1,948.39	Rp	2,039.57	...	Rp	9,130.89	Rp	9,641.00
Jumlah ekuitas	Rp	1,948.39	Rp	3,987.96	...	Rp	86,991.65	Rp	96,632.65
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	1,948.39	Rp	3,987.96	...	Rp	86,991.65	Rp	96,632.65

4.2.5.3 UPT Fasilitas Olahraga

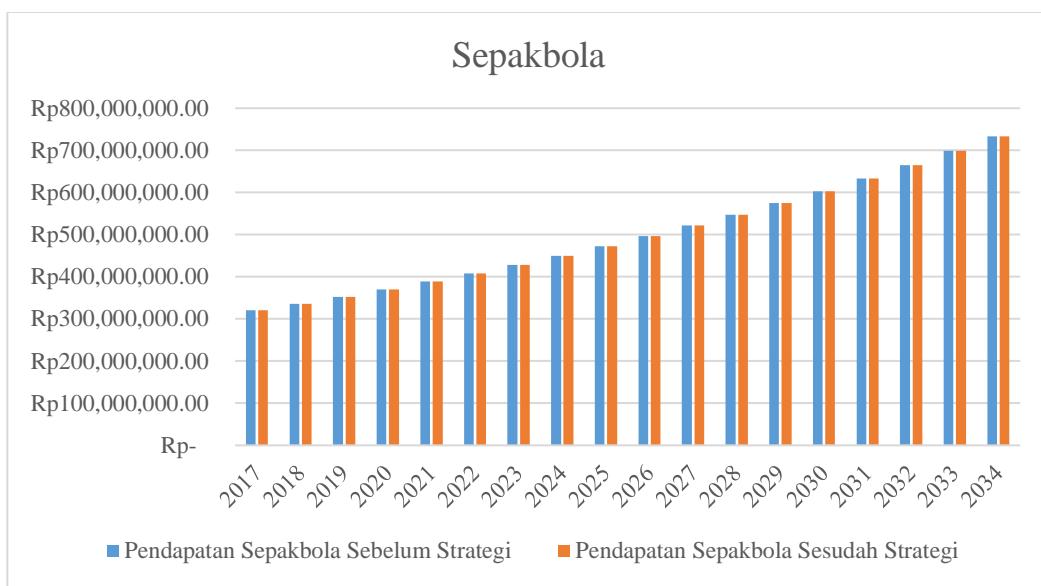
Berikut merupakan proyeksi total pendapatan UPT Fasilitas Olahraga sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



Gambar 4. 37 Proyeksi Model Pendapatan UPT Fasilitas Olahraga ITS

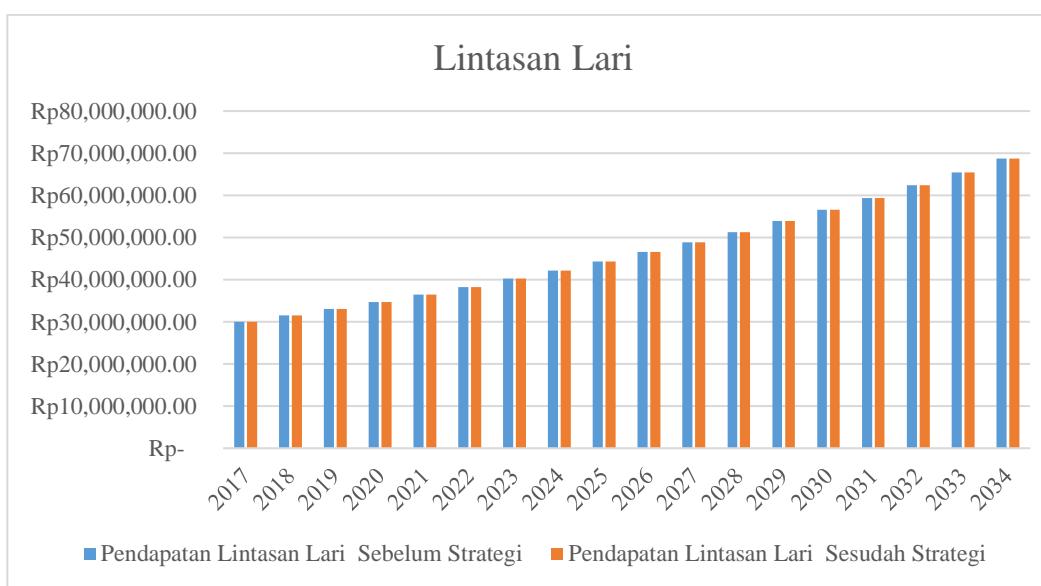
Pendapatan UPT Fasilitas Olahraga berasal dari cabang olahraga sepakbola, lintasan lari, bulu tangkis, tenis basket, futsal *outdoor*, futsal *indoor*, *mini soccer*, volly dan setelah diterapkan strategi, sumber pendapatan Fasilitas olahraga bertambah satu, yaitu stadion basket *indoor*.

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga sepakbola.



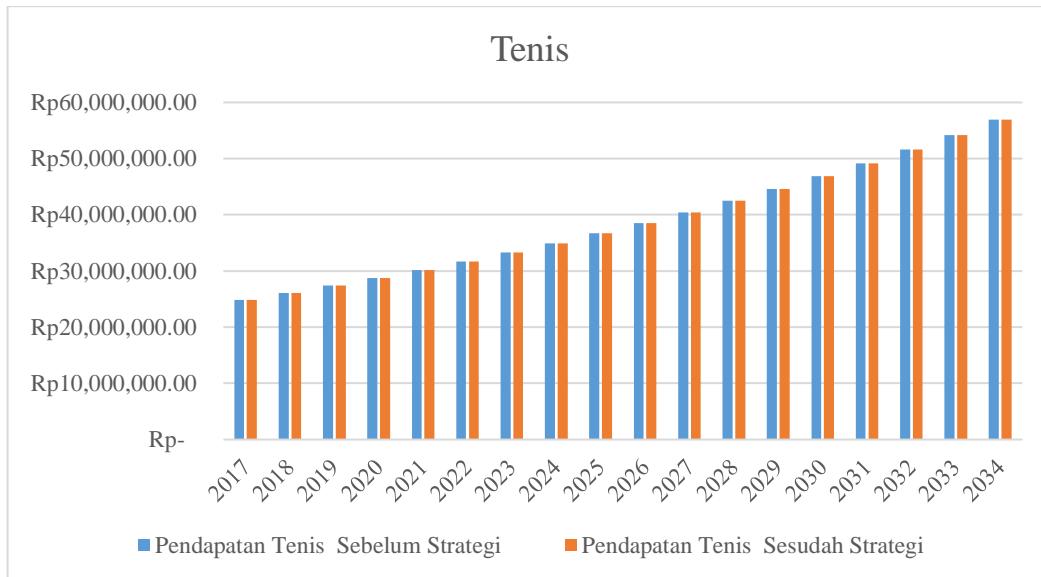
Gambar 4. 38 Proyeksi Model Pendapatan Sepakbola UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga lintasan lari.



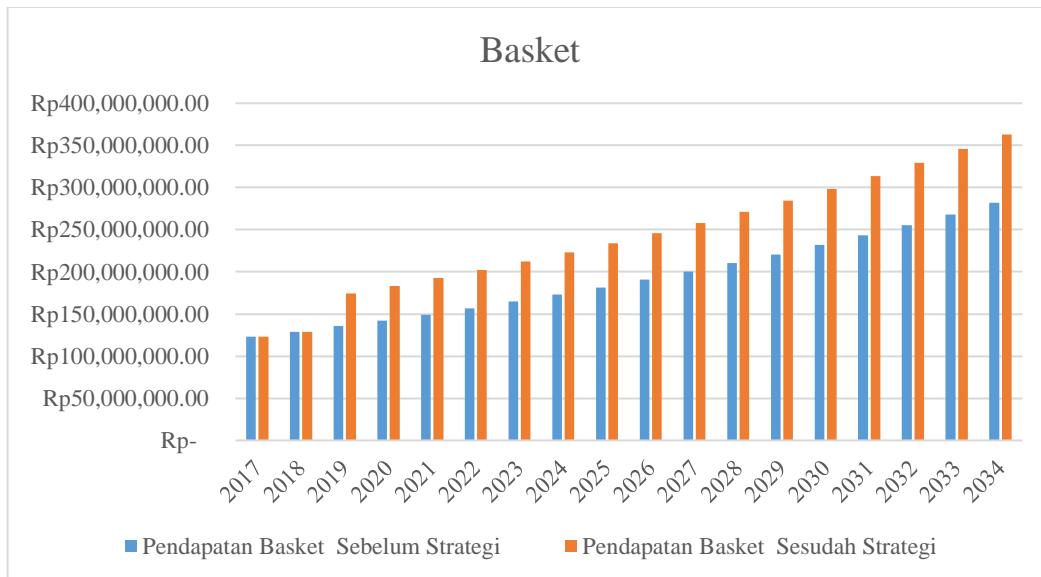
Gambar 4. 39 Proyeksi Model Pendapatan Lintasan Lari UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga tenis.



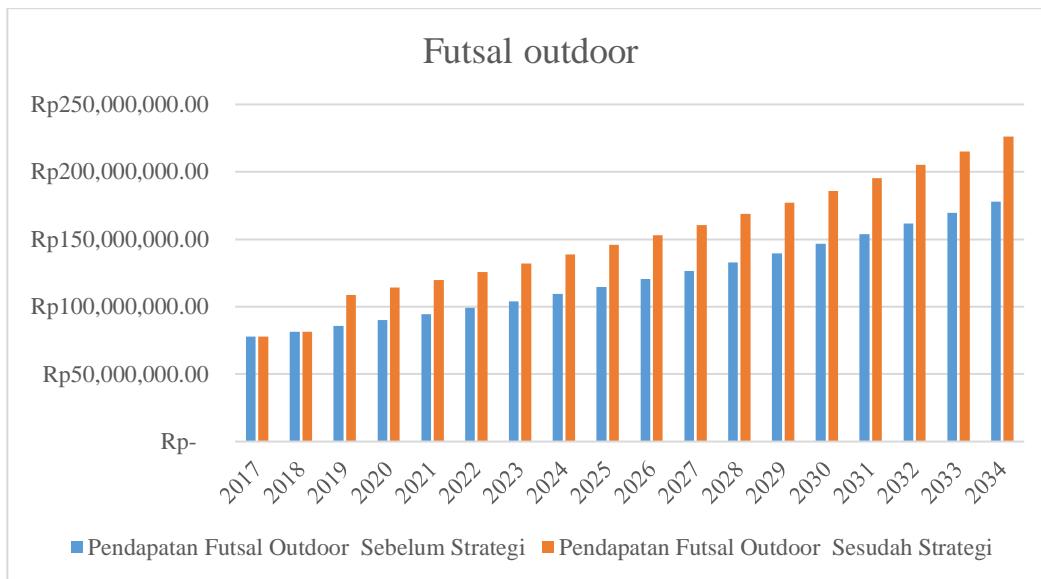
Gambar 4. 40 Proyeksi Model Pendapatan Tenis UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga basket.



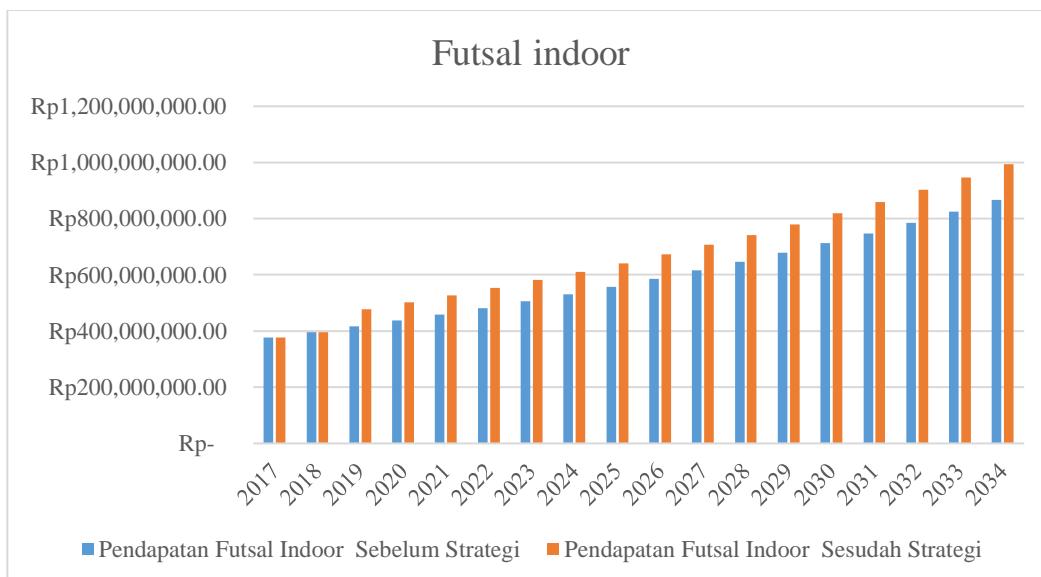
Gambar 4. 41 Proyeksi Model Pendapatan Basket UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga futsal *outdoor*.



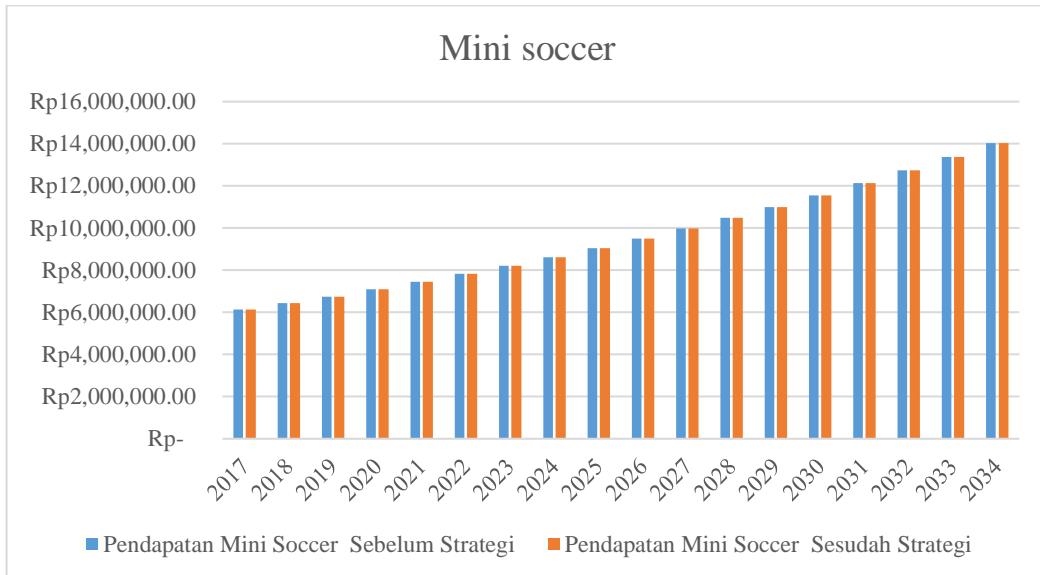
Gambar 4. 42 Proyeksi Model Pendapatan Futsal Outdoor UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga futsal *indoor*.



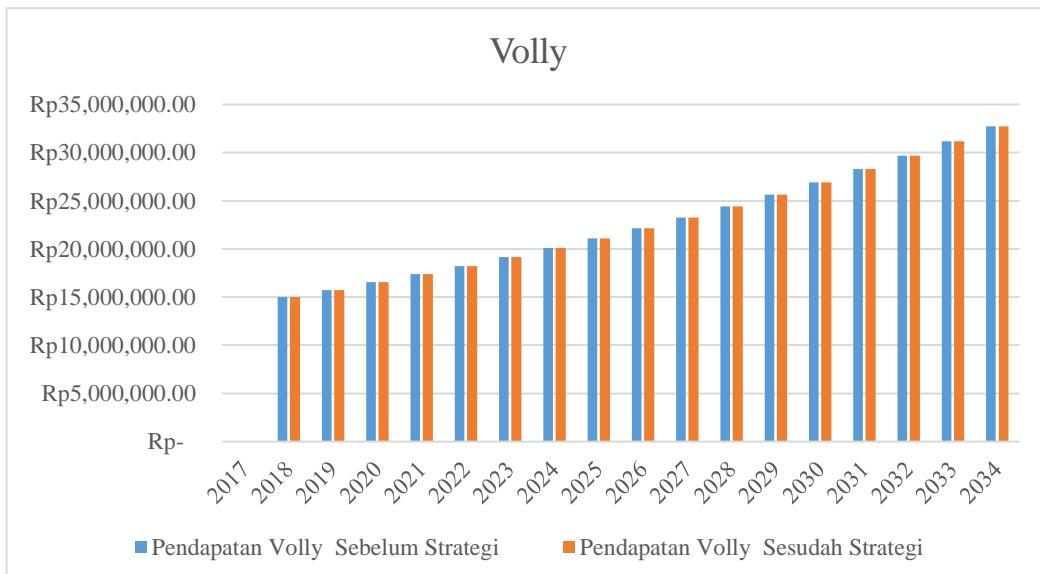
Gambar 4. 43 Proyeksi Model Pendapatan Futsal Indoor UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga *mini soccer*.



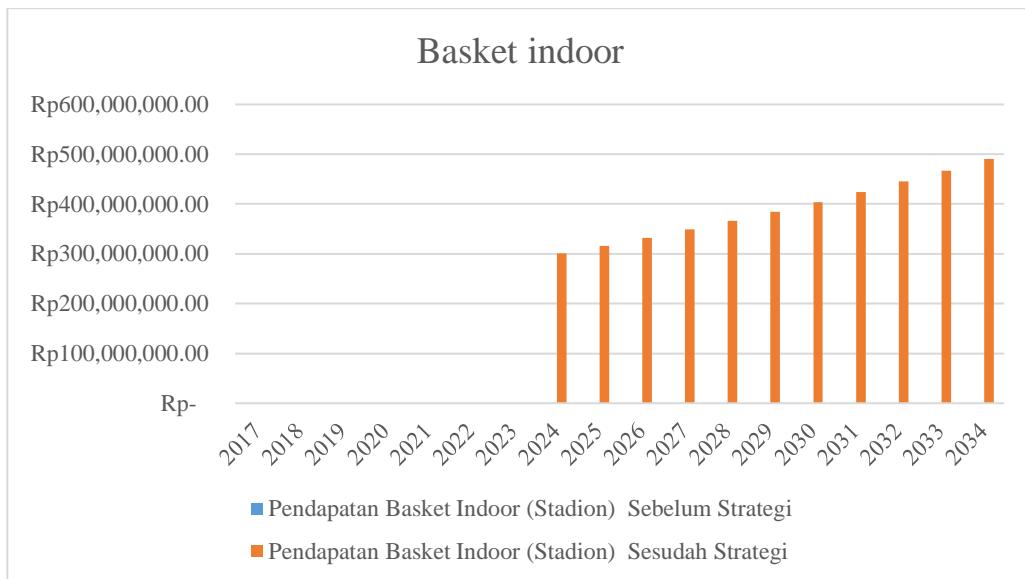
Gambar 4. 44 Proyeksi Model Pendapatan Mini Soccer UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga volly.



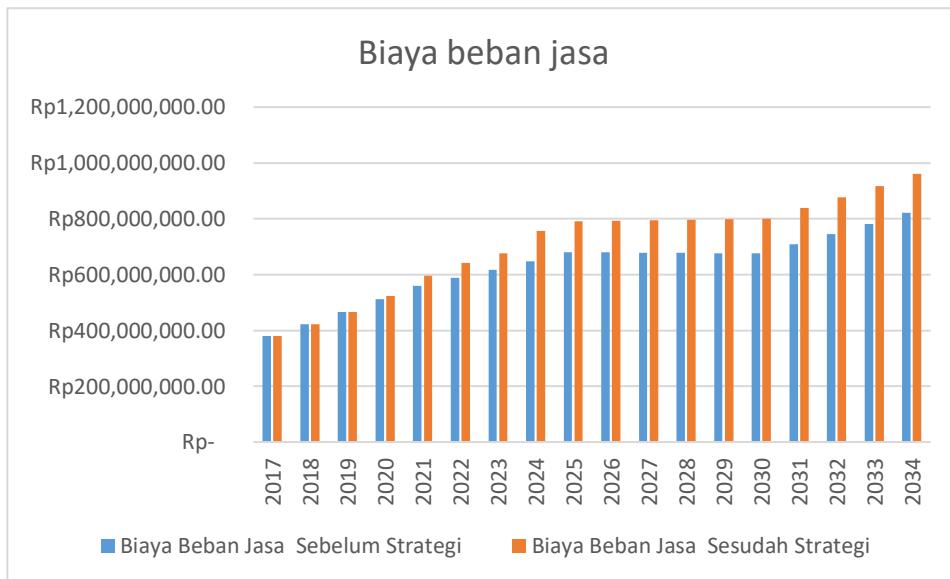
Gambar 4. 45 Proyeksi Model Pendapatan Volly UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan pendapatan cabang olahraga basket *indoor*.



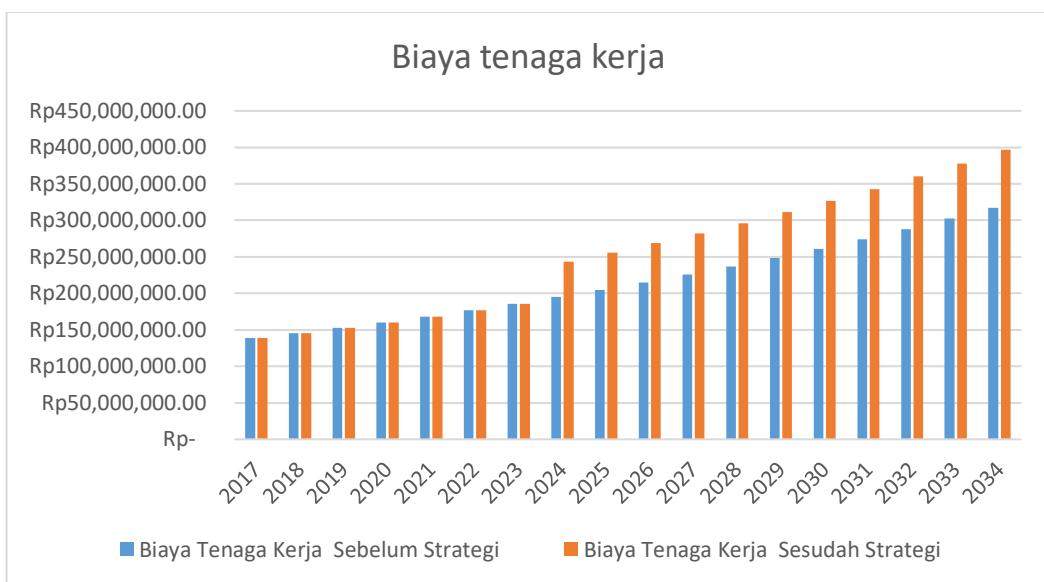
Gambar 4. 46 Proyeksi Model Pendapatan Stadion Basket Indoor UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan biaya beban jasa sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Fasilitas Olahraga.



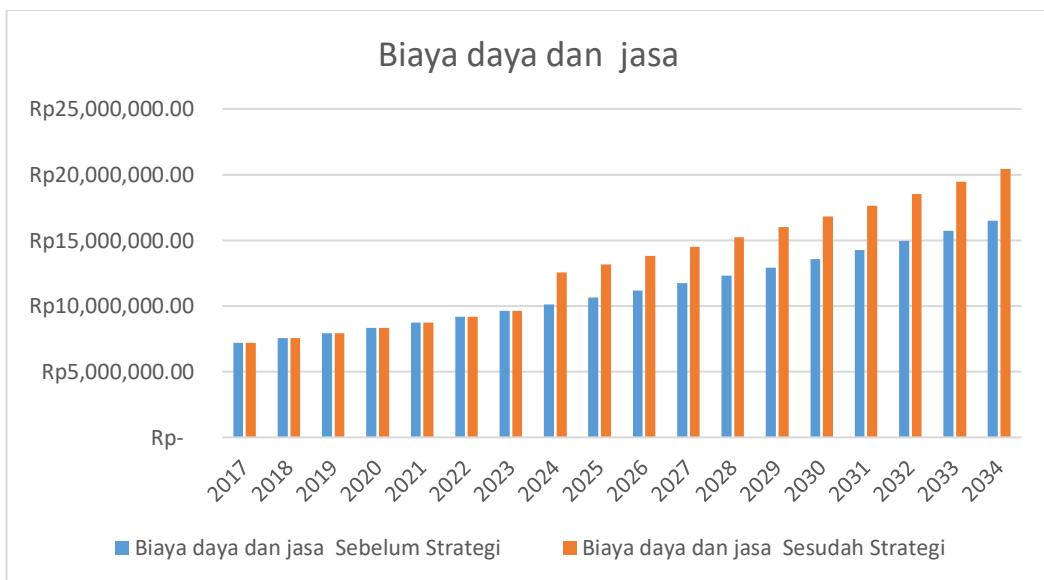
Gambar 4. 47 Proyeksi Model Biaya Beban Jasa UPT Fasilitas Olahraga ITS

Biaya beban jasa terdiri dari biaya tenaga kerja, biaya daya dan jasa, biaya pemeliharaan, dan biaya depresiasi. Berikut merupakan proyeksi biaya tenaga kerja sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



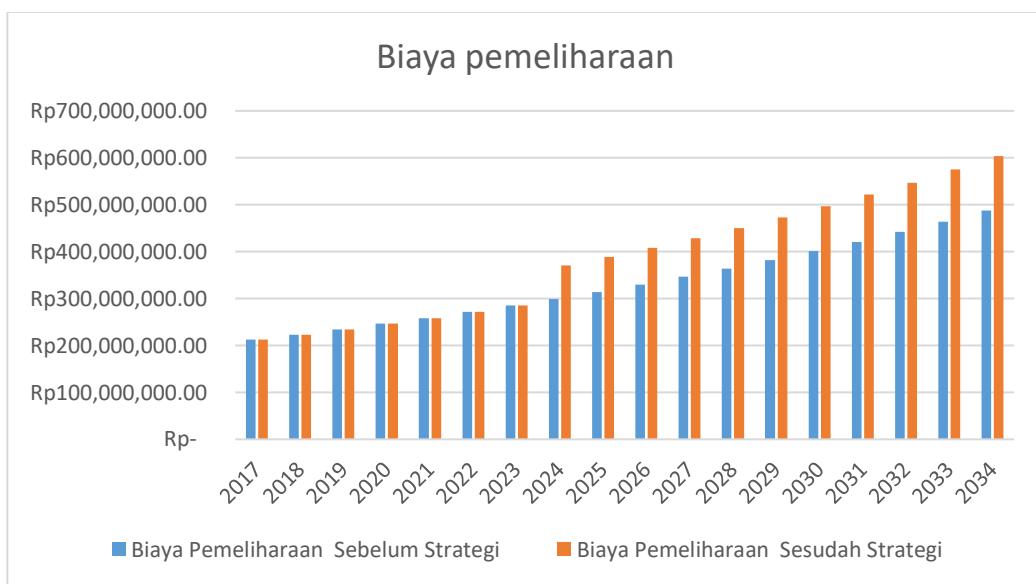
Gambar 4. 48 Proyeksi Model Biaya Tenaga Kerja UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan proyeksi biaya daya dan jasa sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



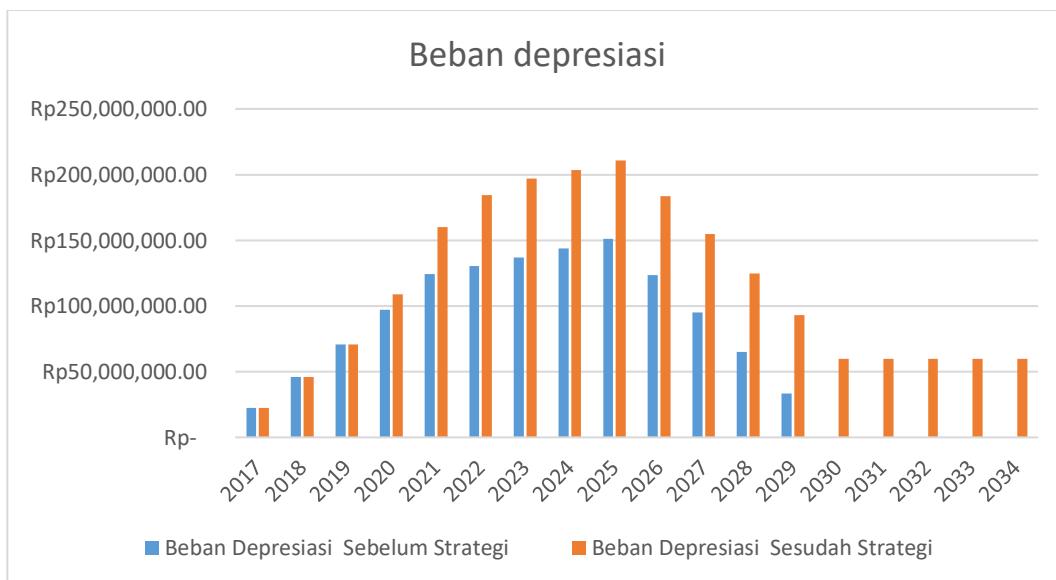
Gambar 4. 49 Proyeksi Model Biaya Daya dan Jasa UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan proyeksi biaya pemeliharaan sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



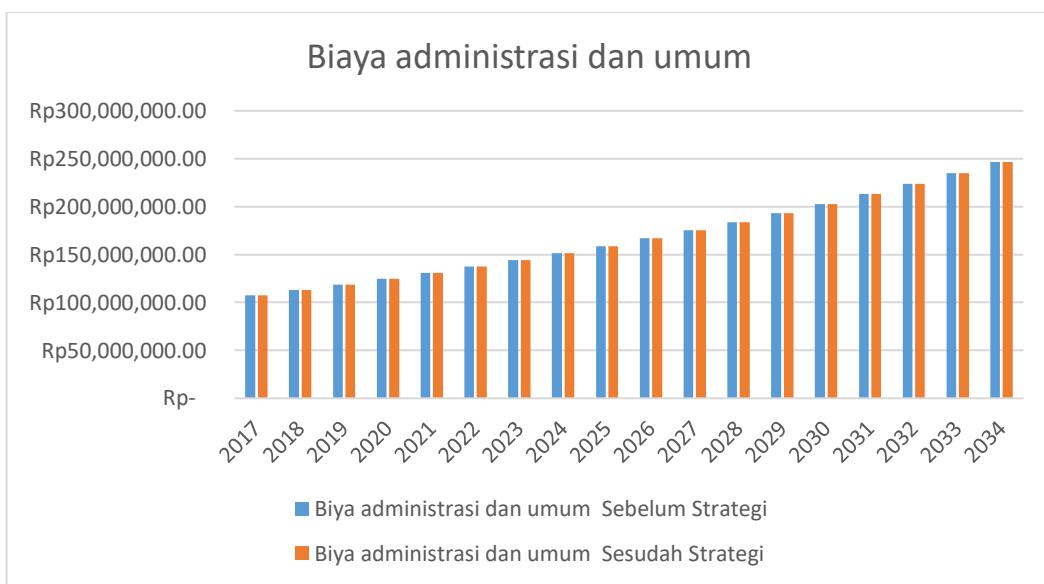
Gambar 4. 50 Proyeksi Model Biaya Pemeliharaan UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan proyeksi beban depresiasi sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



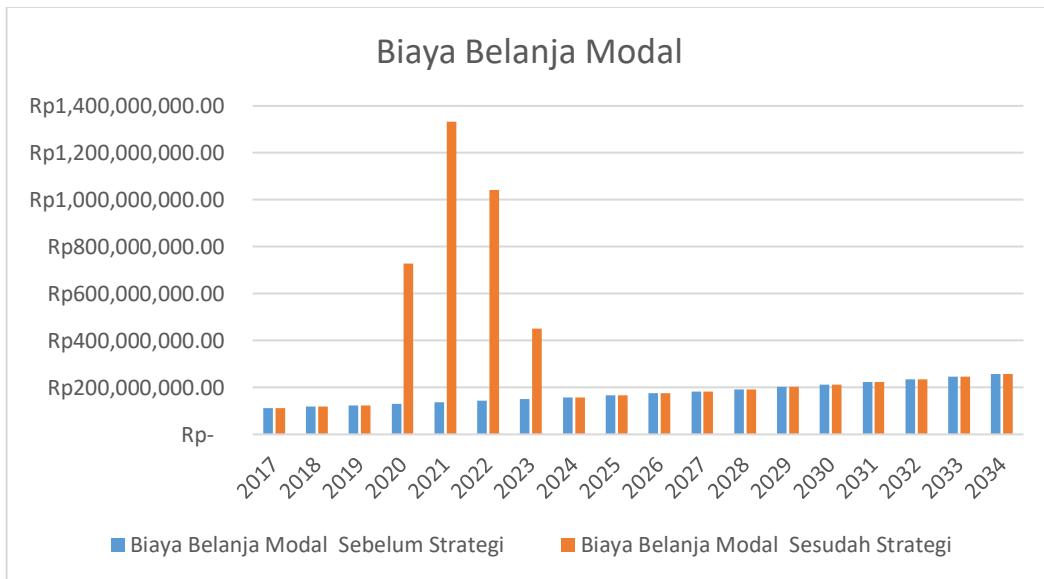
Gambar 4. 51 Proyeksi Model Beban Depresiasi UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan proyeksi biaya administrasi dan umum sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



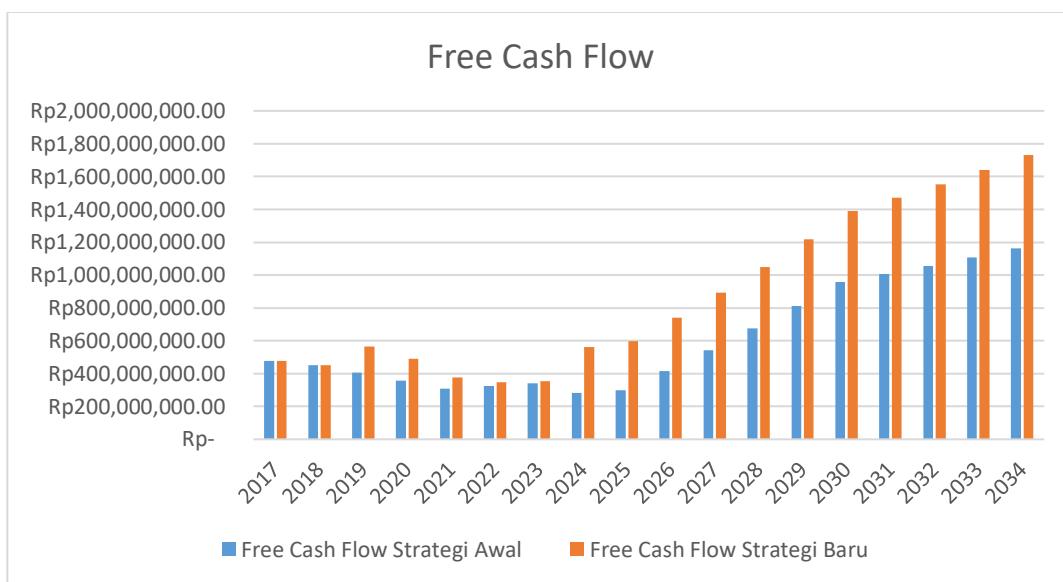
Gambar 4. 52 Proyeksi Model Biaya Administrasi dan Umum UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan proyeksi biaya belanja modal sebelum dan sesudah diterapkan strategi



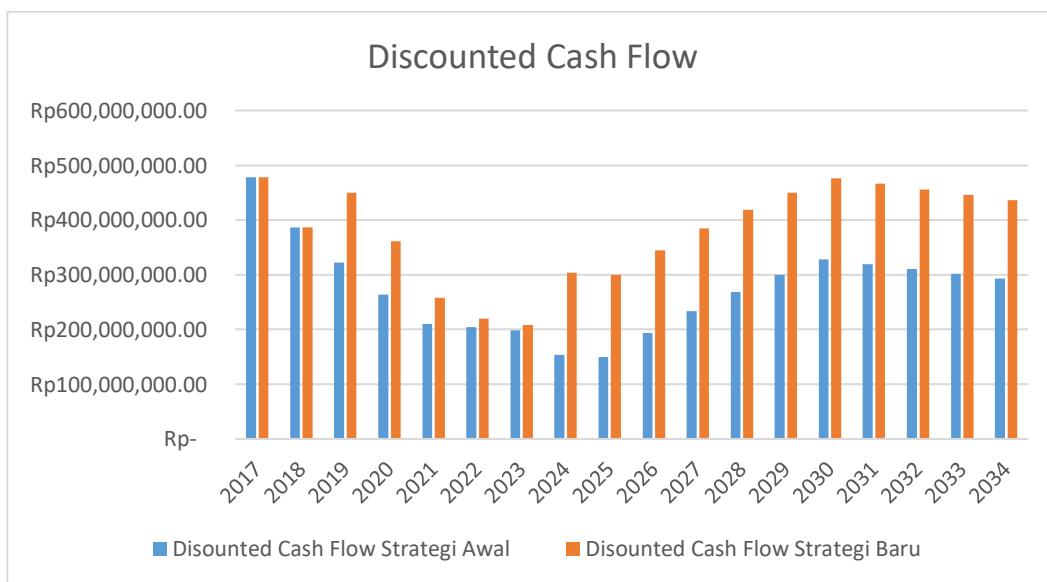
Gambar 4. 53 Proyeksi Model Biaya Belanja Modal UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berdasarkan data pendapatan dan pengeluaran, didapatkan *free cash flow* UPT Fasilitas Olahraga. Berikut merupakan *free cash flow* sebelum dan sesudah diterapkan strategi.



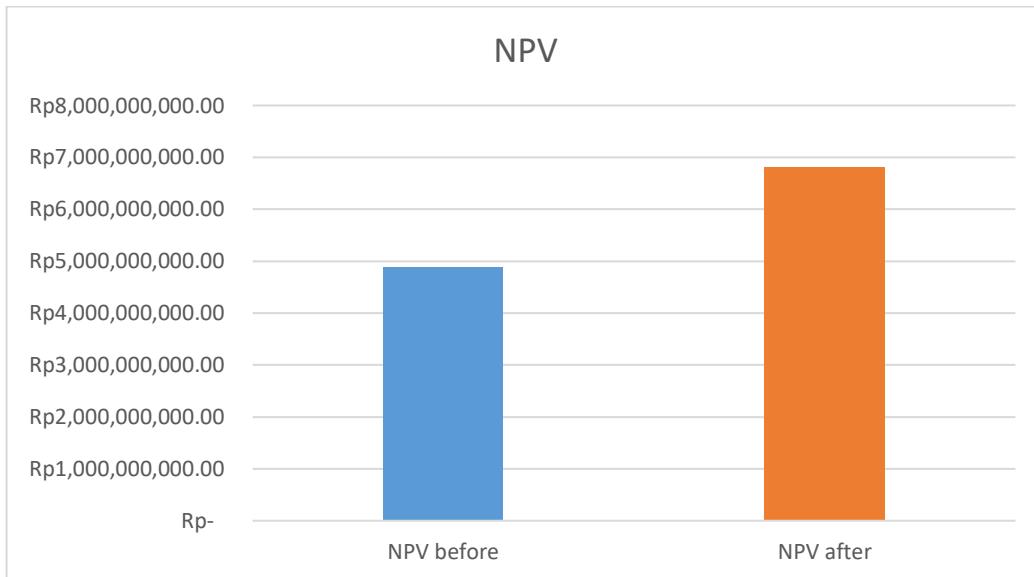
Gambar 4. 54 Proyeksi Model *Free Cash Flow* UPT Fasilitas Olahraga ITS

Setelah mendapatkan arus kas, dibuat *discounted cash flow* untuk menghitung *present value* dari arus kas yang diterima. *Discount rate* yang digunakan untuk melakukan diskonto arus kas pada UPT Fasilitas Olahraga ITS adalah sebesar 7.96%. Berikut merupakan *discounted cash flow* dari UPT Fasilitas Olahraga ITS.



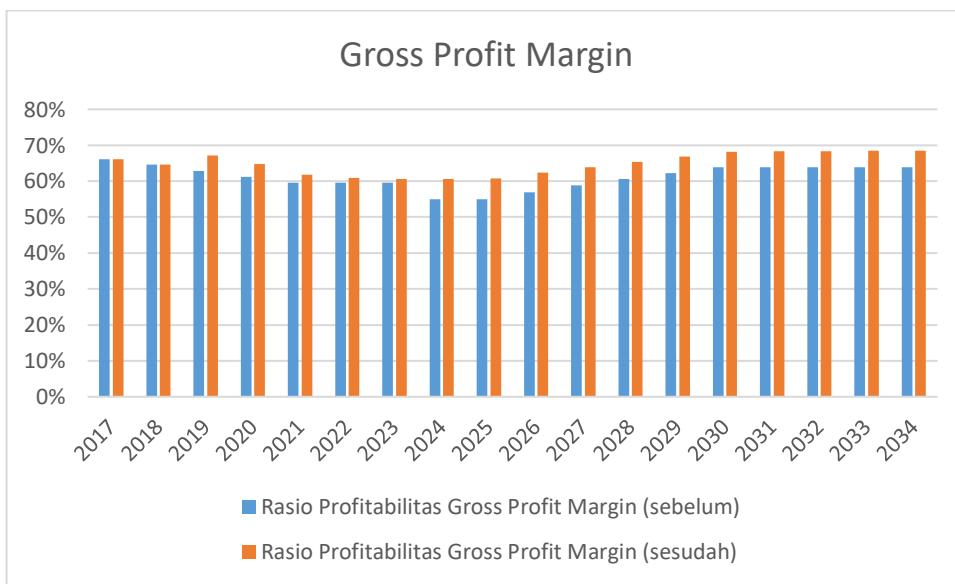
Gambar 4. 55 Proyeksi Model DCF UPT Fasilitas Olahraga ITS

Setelah didapatkan *discounted cash flow*, dihitung nilai perusahaan berdasarkan akumulasi arus kas dari tahun 2017 – 2034. Berikut merupakan NPV sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Fasilitas Olahraga ITS.



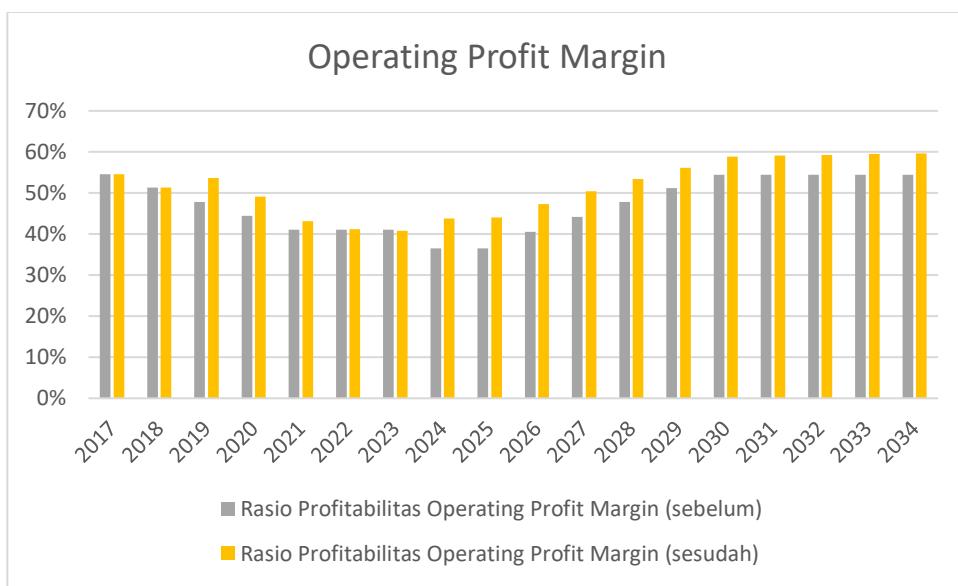
Gambar 4. 56 *Net Present Value* UPT Fasilitas Olahraga ITS

Berikut merupakan *gross profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Fasilitas Olahraga.



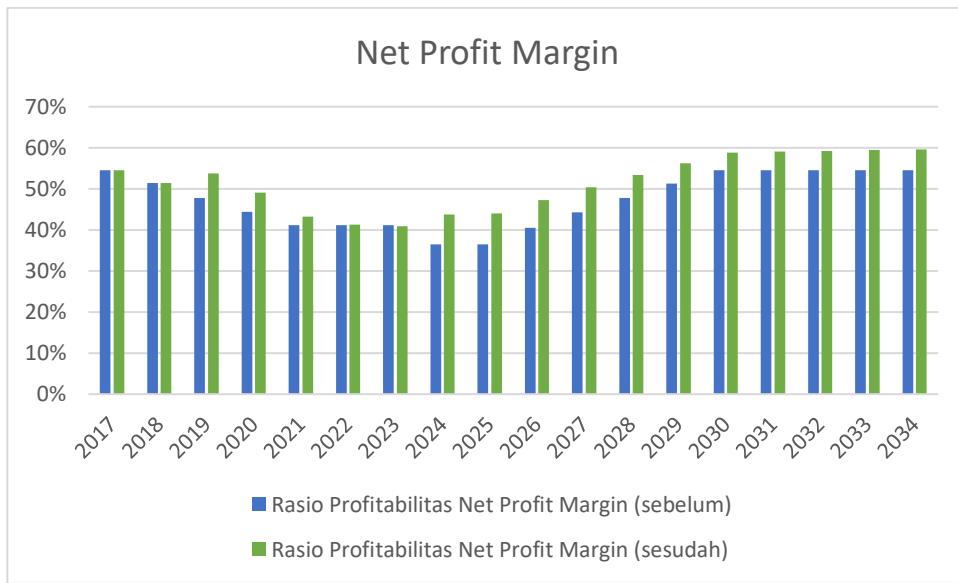
Gambar 4. 57 *Gross Profit Margin* UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan *operating profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Fasilitas Olahraga.



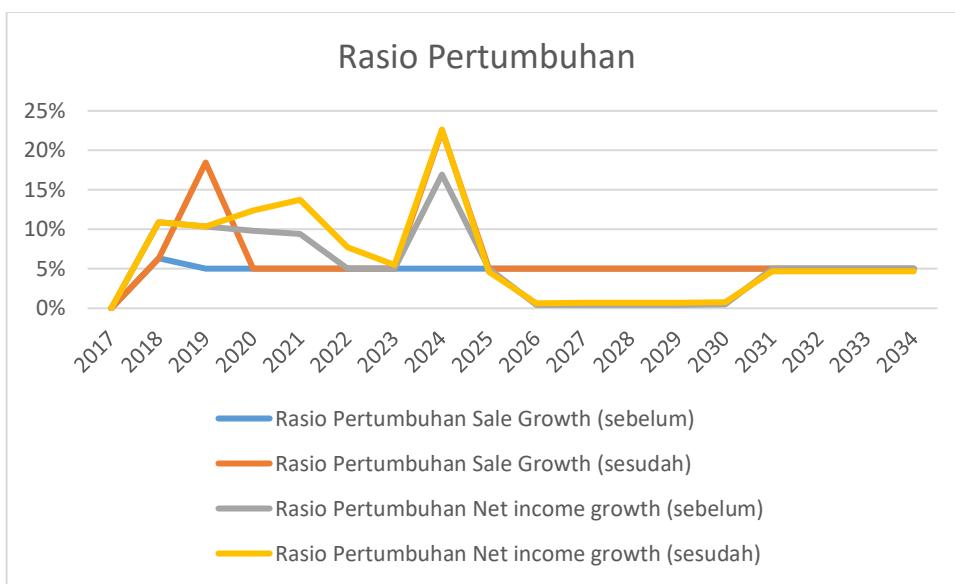
Gambar 4. 58 *Operating Profit Margin* UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan *net profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Fasilitas Olahraga.



Gambar 4. 59 *Net Profit Margin* UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan rasio pertumbuhan sebelum dan sesudah diterapkan strategi pada UPT Fasilitas Olahraga.



Gambar 4. 60 Rasio Pertumbuhan UPT Fasilitas Olahraga

Berikut merupakan model proyeksi *income statement* sebelum dan sesudah strategi diterapkan.

Tabel 4. 47 Proyeksi Model Income Statement UPT Fasilitas Olahraga ITS Sebelum Diterapkan Strategi

Income Statement (<i>Before</i>)					
Description '000,000	2017	2018	..	2033	2034
<i>Revenue</i>	Rp 1,124.36	Rp 1,195.58	Rp 2,485.52	Rp 2,609.79	Rp
	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
<i>Cost of Services</i>	380.82	422.35	896.45	941.27	Rp
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<i>Gross Profit</i>	743.53	773.22	1,589.07	1,668.52	
 <i>Operating Expenses</i>					
	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
<i>General & Administratives</i>	107.60	112.98	234.88	246.62	Rp
<i>Marketing Expenses</i>	-Rp	-Rp	Rp	Rp	Rp
	22.49	46.10	-	-	-Rp
	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
<i>Total Operating Expenses</i>	130.09	159.08	234.88	246.62	
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<i>Operating Profit</i>	613.44	614.14	1,354.19	1,421.90	
 <i>Other Revenue & Expenses</i>					
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<i>Other Revenue</i>	-	-	-	-	-
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<i>Other Expenses</i>	-	-	-	-	-
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp	Rp	Rp	Rp	
	-	-	-	-	-
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp 613.44	Rp 614.14	Rp 1,354.19	Rp 1,421.90	
	0	0	0	0	0
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<i>Tax</i>	-	-	-	-	-
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	613.44	614.14	1,354.19	1,421.90	

Tabel 4. 48 Proyeksi Model Income Statement UPT Fasilitas Olahraga ITS Setelah Diterapkan Strategi

Income Statement (After)					
Description '000,000	2017	2018	..	2033	2034
<i>Revenue</i>	Rp 1,124.36	Rp 1,195.58	Rp ..	Rp 3,270.67	Rp 3,434.21
<i>Cost of Services</i>	-Rp 380.82	-Rp 422.35	-Rp ..	-Rp 1,031.87	-Rp 1,080.47
Gross Profit	Rp 743.53	Rp 773.22	Rp ..	Rp 2,238.80	Rp 2,353.73
<i>Operating Expenses</i>	-Rp 107.60	-Rp 112.98	-Rp ..	-Rp 234.88	-Rp 246.62
<i>General & Administratives</i>	22.49	46.10	59.83	59.83	59.83
<i>Marketing Expenses</i>	-Rp ..	-Rp ..	-Rp ..	-Rp ..	-Rp ..
<i>Depreciation</i>	Rp 130.09	Rp 159.08	Rp ..	Rp 294.71	Rp 306.45
Total Operating Expenses	Rp 613.44	Rp 614.14	Rp ..	Rp 1,944.10	Rp 2,047.28
<i>Other Revenue & Expenses</i>	Rp ..	Rp ..	Rp ..	Rp ..	Rp ..
<i>Other Revenue</i>	-	-	-	-	-
<i>Other Expenses</i>	-	-	-	-	-
Total Other Revenue & Expenses	Rp 613.44	Rp 614.14	Rp ..	Rp 1,944.10	Rp 2,047.28
<i>Tax</i>	Rp ..	Rp ..	Rp ..	Rp ..	Rp ..
Earning After Tax (EAT)	Rp 613.44	Rp 614.14	Rp ..	Rp 1,944.10	Rp 2,047.28

Berikut merupakan model proyeksi *cash flow statement* sebelum dan sesudah strategi diterapkan.

Tabel 4. 49 Proyeksi Model Cash Flow Statement UPT Fasilitas Olahraga ITS Sebelum Diterapkan Strategi

Cash Flow Statement (<i>Before</i>)					
Description '000,000	2017	2018	..	2033	2034
Arus Kas Operasional					
Penerimaan pendapatan	Rp 1,124.36	Rp 1,195.58	Rp 2,485.52	Rp 2,609.79	
	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	
Pengeluaran Kas Operasional	488.43	535.33	1,131.33	1,187.90	
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 1,124.36	-Rp 1,195.58	-Rp 2,485.52	-Rp 2,609.79	
	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	
Pengeluaran operasional	488.43	535.33	1,131.33	1,187.90	
Arus kas dari investasi					
Penjualan aset tetap	0	0	0	0	0
	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	
Penambahan aset tetap	112.44	118.06	245.43	257.70	
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 112.44	-Rp 118.06	-Rp 245.43	-Rp 257.70	
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	Rp 488.43	Rp 535.33	Rp 1,131.33	Rp 1,187.90	
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 112.44	Rp 118.06	Rp 245.43	Rp 257.70	
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp 600.86	Rp 653.39	Rp 1,376.76	Rp 1,445.60	
Kenaikan (penurunan) arus kas	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	
Saldo kas awal tahun	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-	

Tabel 4. 50 Proyeksi Model Cash Flow Statement UPT Fasilitas Olahraga ITS Setelah Diterapkan Strategi

Cash Flow Statement (<i>After</i>)					
Description '000,000	2017	2018	..	2033	2034
Arus Kas Operasional					
Penerimaan pendapatan	Rp 1,124.36	Rp 1,195.58		Rp 3,270.67	Rp 3,434.21
	-Rp	-Rp		-Rp	-Rp
Pengeluaran Kas Operasional	488.43	535.33		1,266.75	1,327.10
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 1,124.36	-Rp 1,195.58		-Rp 3,270.67	-Rp 3,434.21
	-Rp	-Rp		-Rp	-Rp
Pengeluaran operasional	488.43	535.33		1,266.75	1,327.10
Arus kas dari investasi					
Penjualan aset tetap	0	0		0	0
	-Rp	-Rp		-Rp	-Rp
Penambahan aset tetap	112.44	118.06		245.43	257.70
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 112.44	-Rp 118.06		-Rp 245.43	-Rp 257.70
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	Rp 488.43	Rp 535.33		Rp 1,266.75	Rp 1,327.10
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 112.44	Rp 118.06		Rp 245.43	Rp 257.70
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp 600.86	Rp 653.39		Rp 1,512.18	Rp 1,584.80
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-		-	-
	Rp	Rp		Rp	Rp
Saldo kas awal tahun	-	-		-	-
	Rp	Rp		Rp	Rp
Saldo kas akhir tahun	-	-		-	-

Berikut merupakan model proyeksi *balance sheet* sebelum dan sesudah strategi diterapkan.

Tabel 4. 51 Proyeksi Model Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga ITS Sebelum Diterapkan Strategi

Description '000,000	Balance Sheet (<i>Before</i>)				
	2017	2018	..	2033	2034
ASET					
Aset lancar					
Kas & Setara Kas	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas di ITS	Rp 523.50	Rp 1,065.68	Rp 12,297.22	Rp 13,461.42	
Piutang	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Aset lancar lainnya	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah aset lancar	Rp 523.50	Rp 1,065.68	Rp 12,297.22	Rp 13,461.42	
Aset tidak lancar					
Aset tetap	Rp 89.95	Rp 161.91	Rp 1,665.60	Rp 1,923.31	
Aset tetap lainnya	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah aset tidak lancar	Rp 89.95	Rp 161.91	Rp 1,665.60	Rp 1,923.31	
JUMLAH ASET	Rp 613.44	Rp 1,227.59	Rp 13,962.83	Rp 15,384.72	
LIABILITAS & EKUITAS					
Liabilitas lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah liabilitas lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Liabilitas tidak lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Ekuitas					
Saldo laba ditahan	Rp -	Rp 613.44	Rp 12,608.64	Rp 13,962.83	
Laba tahun berjalan	Rp 613.44	Rp 614.14	Rp 1,354.19	Rp 1,421.90	
Jumlah ekuitas	Rp 613.44	Rp 1,227.59	Rp 13,962.83	Rp 15,384.72	
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp 613.44	Rp 1,227.59	Rp 13,962.83	Rp 15,384.72	

Tabel 4. 52 Proyeksi Model Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga ITS Seetelah Diterapkan Strategi

Balance Sheet (<i>After</i>)					
Description '000,000	2017	2018.	..	2033	2034
ASET					
Aset lancar					
Kas & Setara Kas	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas di ITS	Rp 523.50	Rp 1,065.68	Rp 15,186.30	Rp 17,035.70	
Piutang	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Aset lancar lainnya	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah aset lancar	Rp 523.50	Rp 1,065.68	Rp 15,186.30	Rp 17,035.70	
Aset tidak lancar					
Aset tetap	Rp 89.95	Rp 161.91	Rp 3,897.13	Rp 4,095.01	
Aset tetap lainnya	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah aset tidak lancar	Rp 89.95	Rp 161.91	Rp 3,897.13	Rp 4,095.01	
JUMLAH ASET	Rp 613.44	Rp 1,227.59	Rp 19,083.43	Rp 21,130.71	
LIABILITAS & EKUITAS					
Liabilitas lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah liabilitas lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Liabilitas tidak lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Ekuitas					
Saldo laba ditahan	Rp -	Rp 613.44	Rp 17,139.33	Rp 19,083.43	
Laba tahun berjalan	Rp 613.44	Rp 614.14	Rp 1,944.10	Rp 2,047.28	
Jumlah ekuitas	Rp 613.44	Rp 1,227.59	Rp 19,083.43	Rp 21,130.71	
JUMLAH LIABILITAS &					
EKUITAS	Rp 613.44	Rp 1,227.59	Rp 19,083.43	Rp 21,130.71	

BAB 5

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dijelaskan terkait analisis dan interpretasi data yang meliputi Analisa SWOT Metrix, Analisa IE Metrix, dan Analisa Model Keuangan.

5.1 Analisa IE Matrix

Pada sub bab ini akan dilakukan analisis dan intepretasi data hasil pengolahan *internal factor evaluation* dan *external factor evaluation* dalam bentuk IE Matrix. IE Matrix dibuat berdasarkan nilai IFE Matrix dan EFE Matrix yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi strategis unit usaha penunjang. IFE Matrix terdiri dari kekuatan dan kelemahan unit usaha penunjang, sementara EFE Matrix terdiri dari peluang dan ancaman perusahaan. Nilai IFE Matrix dan EFE Matrix didapatkan dari hasil perkalian bobot dan nilai masing – masing faktor. Bobot dan nilai didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *expert* unit usaha penunjang. Berikut merupakan hasil analisis dan intepretasi data dari setiap unit usaha penunjang.

5.1.1 UPT Asrama

Berdasarkan hasil pengolahan data UPT Asrama, didapatkan nilai IFE Matrix sebesar 3.686 dan nilai EFE Matrix sebesar 3.591. Nilai tersebut didapatkan berdasarkan perkalian antara bobot dan nilai yang didapatkan dari *expert* unit usaha penunjang dengan tingkat inkonsistensi matriks IFE sebesar 0.01 untuk pembobotan kekuatan, dan 0.00754 untuk bobot kelemahan dan tingkat inkonsistensi untuk matriks EFE sebesar 0.42 untuk bobot peluang dan 0.00 untuk bobot ancaman. Nilai IFE dan EFE kemudian diolah dalam IE Matrix dan didapatkan posisi strategis UPT Asrama.

Berdasarkan hasil pengolahan IFE dan EFE matrix, didapatkan posisi strategis UPT Asrama di kuadran I. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Asrama berada di posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada UPT Asrama di region tersebut adalah *backward, forward*,

horizontal integration, market penetration, market development, dan product development.

5.1.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berdasarkan hasil pengolahan data UPT Bahasa dan Budaya, didapatkan nilai IFE Matrix sebesar 3.35 dan nilai EFE Matrix sebesar 3.818. Nilai tersebut didapatkan berdasarkan perkalian antara bobot dan nilai yang didapatkan dari *expert* unit usaha penunjang dengan tingkat inkonsistensi matriks IFE sebesar 0.05 untuk pembobotan kekuatan dan 0.02 untuk pembobotan kelemahan, sementara pada matriks EFE sebesar 0.01 untuk pembobotan peluang dan pembobotan ancaman. Nilai IFE dan EFE kemudian diolah dalam IE Matrix dan didapatkan posisi strategis UPT Bahasa dan Budaya.

Berdasarkan hasil pengolahan IFE dan EFE matrix, didapatkan posisi strategis UPT Bahasa dan Budaya di kuadran I. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Bahasa dan Budaya berada di posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada UPT Bahasa dan Budaya di region tersebut adalah adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development.*

5.1.4 UPT Fasilitas Olahraga

Berdasarkan hasil pengolahan data UPT Fasilitas Olahraga, didapatkan nilai IFE Matrix sebesar 2.4565 dan nilai EFE Matrix sebesar 2.125. Nilai tersebut didapatkan berdasarkan perkalian antara bobot dan nilai yang didapatkan dari *expert* unit usaha penunjang dengan tingkat inkonsistensi pada matriks IFE sebesar 0.06 untuk pembobotan kekuatan dan 0.42 untuk pembobotan kelemahan, dan matriks EFE sebesar 0.00 untuk pembobotan peluang dan pembobotan ancaman. Nilai IFE dan EFE kemudian diolah dalam IE Matrix dan didapatkan posisi strategis UPT Fasilitas Olahraga.

Berdasarkan hasil pengolahan IFE dan EFE matrix, didapatkan posisi strategis UPT Fasilitas Olahraga di kuadran V. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Fasilitas Olahraga berada di posisi *hold and maintain*. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada kuadran V adalah *market penetration* atau *product development*.

5.2 Analisa SWOT Matrix

Pada sub bab ini akan dilakukan analisis dan interpretasi data hasil pengolahan *key internal factor* dan *key external factor* dalam bentuk SWOT Matrix. Strategi yang didapatkan berupa strategi spesifik yaitu strategi kekuatan-peluang (SO), kekuatan – ancaman (ST), kelemahan-peluang (WO), dan kelemahan-ancaman (WT). Strategi yang didapat, disesuaikan dengan posisi strategis unit usaha penunjang untuk menentukan strategi terbaik untuk setiap unit usaha penunjang.

5.2.1 UPT Asrama

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT pada UPT Asrama ITS, didapatkan 2 strategi yang dapat diterapkan, yaitu strategi kekuatan – ancaman (ST) dan kelemahan – peluang (WO).

Strategi kekuatan – ancaman dibentuk dari faktor kekuatan yaitu harga terjangkau dan faktor ancaman alternatif tempat hunian mahasiswa lainnya, sehingga didapatkan strategi melakukan benchmarking dan penyesuaian harga sewa dengan alternatif tempat hunian lainnya.

Kemudian, strategi kelemahan – peluang didapatkan dari faktor peluang memiliki *captive market* (mahasiswa ITS) yang jumlahnya semakin meningkat dan mahasiswa pertukaran pelajar dan pelanggan lainnya (bidik misi, dan lainnya) dengan faktor kelemahan kekurangan daya tamping mahasiswa baru, didapatkan strategi menambah fasilitas ruangan / gedung untuk meningkatkan kapasitas sewa mahasiswa.

5.2.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT pada UPT Bahasa dan Budaya ITS didapatkan 2 strategi, yaitu strategi kekuatan – peluang dan strategi kelemahan – peluang.

Strategi kekuatan – peluang mengadakan tes sertifikasi Bahasa Indonesia untuk Warga Negara Asing dibentuk berdasarkan faktor kekuatan fasilitas les Bahasa Indonesia untuk warga negara asing dan faktor peluang sertifikat diakui secara nasional.

Kemudian, strategi kelemahan – peluang membangun fasilitas ruangan / gedung untuk meningkatkan kapasitas penerimaan siswa dibentuk berdasarkan

faktor kelemahan fasilitas infrastruktur UPT Bahasa dan Budaya yang kurang memadai dan peluang *captive market* yang turus bertumbuh setiap tahunnya.

5.2.3 UPT Fasilitas Olahraga

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT pada UPT Fasilitas Olahraga ITS, didapatkan 4 strategi, yaitu 2 strategi kekuatan – peluang, 1 strategi kelemahan – peluang, dan 1 strategi kekuatan – ancaman1.

Strategi kekuatan – peluang, yaitu menambah fasilitas olahraga dibentuk berdasarkan faktor kekuatan banyak jenis cabang olahraga yang bisa ditawarkan dan faktor peluang banyaknya lahan kosong yang bisa dimanfaatkan untuk membangun venue olahraga baru.

Selain itu, strategi melakukan kegiatan digital marketing untuk menawarkan jasa sewa lapangan untuk perlombaan dibuat berdasarkan faktor kekuatan kemudahan untuk bisa mengakses layanan sewa dan banyaknya kegiatan lomba olahraga di tingkat kemahasiswaan maupun umum.

Strategi kelemahan – peluang, menambahkan atap pada venue pada cabang olahraga tertentu untuk meningkatkan permintaan sewa lapangan tournament cabor pada musim hujan dibentuk berdasarkan faktor kelemahan mayoritas venue cabang olahraga masih bersifat outdoor, dan faktor peluang banyak kegiatan lomba olahraga di tingkat kemahasiswaan maupun umum.

Kemudian, strategi kekuatan – ancaman, melakukan penyesuaian tarif olahraga futsal dengan tarif pesaing dibuat berdasarkan faktor kekuatan harga tarif sewa bersaing, dan faktor ancaman kompetitor membuka layanan sewa pada cabang olahraga yang sama dan *trend* yang menurun dari cabang olahraga futsal.

5.3 Analisis Strategi SWOT Matrix dan IE Matrix

5.3.1 UPT Asrama

Berdasarkan hasil analisis IE Matrix, UPT Asrama ITS berada di kuadran I. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Asrama berada di posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada UPT Asrama di region tersebut adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*.

Pada analisis SWOT Matrix, didapatkan strategi kekuatan – ancaman dan kelemahan – peluang. Strategi kekuatan – ancaman yang didapatkan adalah menambah fasilitas ruangan / gedung untuk meningkatkan kapasitas mahasiswa. Kemudian, strategi kekuatan – ancaman yang didapatkan adalah melakukan *benchmarking* dan penyesuaian harga dengan tempat hunian sekitar.

Berdasarkan posisi strategis UPT Asrama ITS dan strategi yang sudah dibuat, dibuat keputusan terhadap strategi utama yang dapat diprioritaskan yaitu strategi kelemahan – peluang. Strategi menambah fasilitas ruangan / gedung dibuat untuk melakukan *market development*.

5.3.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berdasarkan hasil analisis IE Matrix, UPT Bahasa dan Budaya ITS berada di kuadran I. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Bahasa dan Budaya berada di posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada UPT Bahasa dan Budaya di region tersebut adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*.

Pada analisis SWOT Matrix, didapatkan strategi kekuatan – peluang dan strategi kelemahan – peluang. Strategi kekuatan peluang yang didapatkan adalah mengadakan tes sertifikasi Bahasa Indonesia untuk Warga Negara Asing. Sedangkan strategi kelemahan – peluang adalah membangun fasilitas ruangan / gedung untuk meningkatkan kapasitas penerimaan siswa.

Berdasarkan kedua matrix tersebut, ditetapkan strategi kelemahan – peluang, membangun fasilitas ruangan / gedung untuk meningkatkan kapasitas penerimaan siswa untuk melakukan *market penetration* serta menutupi kekurangan UPT Bahasa dan Budaya ITS.

5.3.3 UPT Fasilitas Olahraga

Berdasarkan hasil pengolahan IE Matrix, UPT Fasilitas Olahraga berada di posisi kuadran V. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Fasilitas Olahraga berada di posisi *hold and maintain*. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada kuadran V adalah *market penetration* atau *product development*.

Pada analisis SWOT Matrix, didapatkan strategi kekuatan – peluang, kelemahan – peluang, dan kekuatan – ancaman. Strategi kekuatan – peluang yang

didapatkan adalah menambah fasilitas olahraga, dan melakukan digital marketing untuk menawarkan jasa sewa lapangan untuk perlombaan. Strategi kelemahan – peluang yang didapatkan adalah menambahkan atap pada venue cabang olahraga tertentu untuk meningkatkan permintaan sewa lapangan tournamen pada musim hujan. Strategi kekuatan – ancaman yang didapatkan adalah melakukan penyesuaian tarif futsal dengan tarif pesaing.

Berdasarkan kedua matriks tersebut, ditetapkan strategi menambah fasilitas olahraga dan melakukan *digital marketing* untuk menawarkan jasa sewa lapangan untuk perlombaan. Strategi tersebut dibuat untuk melakukan *product/service development* dan *market penetration*.

5.4 Analisa Model Keuangan

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai model proyeksi keuangan sebelum dan sesudah diterapkan strategi untuk setiap unit usaha penunjang.

5.4.1 UPT Asrama

Berdasarkan hasil pengolahan data, pendapatan UPT Asrama ITS setelah diterapkan strategi pada tahun 2023 - 2024 meningkat sebesar 54%. Hal tersebut disebabkan oleh peningkatan okupansi pada gedung baru sebesar 630 penyewa dengan tingkat okupansi total yang sebelumnya sebesar 909 penyewa menjadi 1539 penyewa. Nilai tersebut didapatkan dari *benchmark* kapasitas *gedung twin* yang memiliki kapasitas kamar sebesar 315 ruangan dengan sistem sewa 2 orang penyewa setiap ruangan.

Tarif sewa pada gedung baru sebesar Rp 420,000.00 per bulan atau Rp 5,040,000.00 per tahun. Nilai tersebut ditentukan berdasarkan *benchmarking* tarif sewa gedung *single block* dan *twin block* yang berada pada nilai Rp 351,000.00 sampai Rp 703,550.00 per bulannya atau Rp 4,212,000.00 sampai Rp 8,442,600.00 per tahunnya pada tahun 2024. Tarif sewa kemudian bertambah 5% setiap tahunnya. Nilai tersebut ditentukan berdasarkan *forecast* nilai inflasi sebesar 3.44% - 4.2%.

Biaya beban jasa terdiri dari beban tenaga kerja, biaya listrik, biaya air dan biaya pemeliharaan. Biaya beban dan jasa UPT Asrama ITS pada tahun 2024 – 2034 meningkat sebesar 34%. Peningkatan tersebut disebabkan oleh peningkatan biaya tenaga kerja, biaya listrik, biaya air, dan biaya pemeliharaan.

Biaya tenaga kerja meningkat sebesar 28% pada tahun 2024 – 2034. Peningkatan tersebut disebabkan bertambahnya jumlah tenaga harian lepas yang sebelumnya terdiri dari 10 orang menjadi 15 orang dengan biaya honorarium untuk setiap tenaga harian lepas sebesar Rp 2,532,780.76 perbulannya atau sebesar Rp 455,900,536.94 per tahunnya. Biaya anggaran uang makan per bulan pada tahun 2024 adalah sebesar Rp 9,708,992.92 dengan total biaya per tahunnya sebesar Rp 116,507,915.00. Biaya keamanan adalah sebesar Rp 8,864,732.00 per bulan pada tahun 2024 dengan biaya total per tahunnya sebesar Rp 106,376,791.95. Biaya keamanan idul fitri pada tahun 2024 adalah sebesar Rp 21,106,506.34.

Biaya listrik meningkat sebesar 36% pada tahun 2024 – 2034. Peningkatan tersebut disebabkan adanya penambahan penggunaan listrik pada gedung baru. Nilai listrik gedung baru pada tahun 2024 adalah sebesar Rp 18,000,000.00. Nilai tersebut didapatkan dari hasil pembagian nilai biaya listrik untuk gedung *single block* dan *twin block* sebesar Rp 36,000,000.00 atau Rp 18,000,000.00 untuk setiap gedung.

Biaya pemakaian air meningkat sebesar 54% pada tahun 2024 – 2034. Peningkatan tersebut disebabkan adanya penambahan penggunaan air pada gedung baru. Nilai pemakaian air gedung baru pada tahun 2024 adalah sebesar Rp 7,750,000.00. Nilai tersebut didapatkan dari hasil pembagian nilai biaya penggunaan air untuk gedung *single block* dan *twin block* sebesar Rp 15,500,000.00 atau Rp 7,750,000.00 untuk setiap gedung.

Biaya pemeliharaan diasumsikan sebesar 7.48% dari total pendapatan. Nilai tersebut didapatkan dari pengolahan data historis biaya pemeliharaan terhadap total pendapatan. Pada tahun 2024 terjadi peningkatan biaya perawatan yang sebelumnya sebesar Rp 362,553,241.62 per tahun 2023 menjadi Rp 588,026,503.70 yaitu sebesar 62%. Peningkatan perawatan tersebut disebabkan oleh peningkatan pendapatan sebesar 62% pada tahun 2024.

Biaya umum dan administrasi tidak mengalami perubahan dikarenakan biaya umum dan administasi tidak memiliki faktor yang berkaitan dengan penerapan strategi baru. Biaya umum dan administrasi terdiri dari biaya alat tulis kantor, biaya telepon dan biaya internet. Biaya alat tulis kantor pada tahun 2017 adalah sebesar 1.47% dari pendapatan atau sebesar Rp 53,168,172.75 dan

mengalami peningkatan biaya sebesar 5% setiap tahunnya. Biaya telepon pada tahun 2017 adalah sebesar Rp 500,000.00 per bulan atau Rp 6,000,000.00 per tahun dan mengalami peningkatan setiap tahunnya sebesar 5%. Biaya internet pada tahun 2017 adalah sebesar Rp 1,100,000.00 per bulan atau Rp 13,200,000.00 per tahun dan mengalami peningkatan setiap tahunnya sebesar 5%.

Total biaya belanja modal UPT Asrama ITS mengalami peningkatan pada tahun 2020 hingga 2023 dengan total akumulasi nilai sebesar Rp 3,920,369,756.00. Nilai tersebut berasal dari biaya belanja modal rutin dan biaya investasi pembangunan gedung baru UPT Asrama ITS dengan rincian biaya belanja modal rutin sebesar Rp 920,369,756.00 dan biaya investasi pembangunan gedung sebesar Rp 3,000,000,000.00.

Berdasarkan data pendapatan dan pengeluaran tersebut didapatkan *free cash flow* dan *discounted cash flow* untuk menentukan nilai dari UPT Asrama ITS. Nilai *discount rate* yang digunakan adalah sebesar 7.6%. Nilai tersebut didapatkan berdasarkan perhitungan CAPM *benchmark* PT Hotel Sahid Jaya International Tbk.

Berdasarkan pengolahan data, didapatkan NPV sebelum dan sesudah diterapkan strategi yaitu sebesar Rp 25,105,482,313.34 dan Rp 33,545,666,237.76. Hal tersebut menunjukkan UPT Asrama ITS mengalami peningkatan nilai sebesar 34%.

5.4.2 UPT Bahasa dan Budaya

Berdasarkan hasil pengolahan data, pendapatan UPT Bahasa dan Budaya setelah diterapkan strategi pada tahun 2024 mengalami peningkatan sebesar 91% yaitu sebesar Rp 7,963,415,189.15 yang pada proyeksi sebelumnya mengalami peningkatan sebesar 5% yaitu sebesar Rp 4,386,523,701.74. Hal tersebut disebabkan oleh peningkatan kapasitas dan proyeksi pelanggan les bahasa asing sebanyak 1033 pelanggan, tes bahasa sebanyak 5132 pelanggan, *special class* 50 pelanggan, dan tes kursus kolektif 1000 pelanggan.

Total biaya jasa yang dikeluarkan setelah diterapkan strategi meningkat sebesar 38% yaitu sebesar Rp 1,972,848,425.31 pada tahun 2024. Peningkatan biaya tersebut disebabkan oleh peningkatan biaya tenaga kerja sebesar 340% yaitu sebesar Rp 1,592,683,037.83, biaya perawatan dan biaya daya dan jasa sebesar 30% yaitu sebesar Rp 54,309,341.07 dan Rp 325,856,046.41.

Biaya belanja modal setelah diterapkan strategi pada tahun 2020 meningkat sebesar 6988% atau sebesar Rp 2,436,088,039.00. Biaya tersebut terdiri dari belanja modal rutin sebesar Rp 36,088,039.00 dan biaya investasi gedung sebesar Rp 2,400,000,000. Total biaya investasi yang dikeluarkan dari tahun 2020 – 2023 adalah sebesar Rp 12,000,000,000.00. Biaya investasi tersebut digunakan untuk membangun gedung UPT Bahasa dan Budaya untuk meningkatkan kapasitas daya tampung pelanggan.

Arus kas bersih pada tahun 2020 – 2022 mengalami defisit dikarenakan adanya pengeluaran biaya investasi untuk membangun gedung. Namun, pada tahun 2024, arus kas bersih mengalami surplus sebesar Rp 5,652,075,103.10. Nilai arus kas bersih pada tahun 2024 mengalami peningkatan sebesar 115% dari arus kas bersih sebelum strategi diterapkan.

Pada pengolahan arus kas bersih, dilakukan diskonto arus kas dengan menggunakan nilai *discount rate* sebesar 7.95%. Nilai tersebut didapatkan berdasarkan perhitungan CAPM dengan *benchmark* perusahaan New Oriental Education & Technology Group Inc dengan NYSE *Composite*.

Berdasarkan hasil diskonto arus kan, didapatkan NPV UPT Bahasa dan Budaya sebesar Rp 30,784,064,323.89. NPV UPT Bahasa dan Budaya sebelum diterapkan strategi adalah sebesar Rp 25,257,127,762.79. Hal tersebut menunjukkan UPT Bahasa dan Budaya mengalami peningkatan nilai sebesar 30%.

5.4.3 UPT Fasilitas Olahraga

Berdasarkan hasil pengolahan data, pendapatan UPT Fasilitas Olahraga setelah diterapkan strategi baru mengalami peningkatan sebesar 18%. Peningkatan tersebut disebabkan oleh peningkatan pendapatan cabang olahraga yang memiliki tarif sewa touramen pada tahun 2020 yaitu bulutangkis sebesar 26% atau Rp 218,295,000.00, basket sebesar 35.35% atau Rp 176,636,000.00, futsal *outdoor* sebesar 33.28% atau Rp 108,734,062.50, dan futsal *indoor* sebesar 20.62% atau Rp 478,485,000.00.

Pada tahun 2024, pendapatan UPT Bahasa dan Budaya mengalami peningkatan sebesar 23%. Peningkatan tersebut disebabkan oleh adanya fasilitas olahraga baru yang beroperasional yaitu stadion basket *indoor*. Proyeksi pada tahun

2024, stadion basket *indoor* mengalami surplus pendapatan sebesar 301,200,000.00 dan mengalami eskalasi sebesar 5% setiap tahunnya.

Pada tahun 2024 biaya pemeliharaan, dan biaya daya dan jasa mengalami peningkatan sebesar 30%, dan biaya tenaga kerja meningkat sebesar 31%. Peningkatan tersebut disebabkan adanya biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pemeliharaan, biaya daya dan jasa dan ketenagakerjaan pada fasilitas stadion basket *indoor*.

Beban depresiasi pada tahun 2018 - 2026 mengalami eskalasi beban. Peningkatan tersebut disebabkan oleh adanya biaya yang dikeluarkan untuk menambah aset perusahaan. Namun, pada tahun 2026 – 2030, beban depresiasi mengalami penurunan yang disebabkan oleh habisnya umur ekonomis belanja modal rutin dan pengurangan umur ekonomis pada aset stadion basket *indoor*. Umur ekonomis yang digunakan pada belanja modal rutin adalah sebesar 5 tahun, dan pada aset stadion basket *indoor* sebesar 50 tahun.

Arus kas bebas mengalami fluktuasi pada tahun 2018 – 2023. Penurunan pada tahun 2018, dan 2020 – 2022 disebabkan oleh adanya pengeluaran biaya investasi pembangunan stadion basket *indoor*. Namun, pada tahun 2019, terjadi peningkatan pendapatan yang disebabkan oleh penerapan strategi marketing melalui *digital marketing* untuk meningkatkan sewa tournamen pada cabang olahraga tertentu.

Arus kas bebas pada tahun 2024 mengalami peningkatan sebesar 58% atau sebesar Rp 561,098,272.14. Peningkatan tersebut disebabkan oleh pendapatan operasional stadion basket *indoor*. Arus kas bebas mengalami rata – rata eskalasi dari tahun 2024 – 2034 sebesar 16% setiap tahunnya.

Berdasarkan arus kas bebas tersebut, dilakukan diskonto arus kas untuk mendapatkan dan membandingkan nilai UPT Fasilitas Olahraga. Nilai *discount rate* yang digunakan adalah sebesar 7.96%. Nilai tersebut didapatkan dari hasil perhitungan CAPM *benchmark* Planet Fitness dan NYSE *Composite*.

NPV yang didapatkan pada UPT Fasilitas Olahraga sebelum dan sesudah diterapkan strategi adalah sebesar Rp 4,878,626,770.10 dan Rp 6,806,386,884.86. Hal tersebut menunjukkan peningkatan nilai UPT Fasilitas Olahraga sebesar 39%.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan terkait kesimpulan dan saran pada penelitian Tugas Akhir ini.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian Tugas Akhir ini adalah :

1. *Due diligence* dilakukan dengan melakukan survey langsung ke setiap unit usaha penunjang dan melakukan wawancara untuk mengetahui profil perusahaan, kondisi finansial perusahaan, dan mengetahui *key internal factor* dan *key external factor*.
2. Posisi strategis perusahaan diperoleh dengan mengolah *key internal factor* dan *key external factor* menjadi IE Matrix. Berikut merupakan posisi strategis dari unit usaha penunjang.
 - a. UPT Asrama berada di kuadran I. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Asrama berada di posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada UPT Asrama di region tersebut adalah adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*.
 - b. UPT Bahasa dan Budaya berada di kuadran I. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Bahasa dan Budaya berada di posisi tumbuh dan berkembang. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada UPT Bahasa dan Budaya di region tersebut adalah adalah *backward, forward, horizontal integration, market penetration, market development, dan product development*.
 - c. UPT Fasilitas Olahraga berada di kuadran V. Posisi strategis tersebut menunjukkan bahwa UPT Fasilitas Olahraga berada di posisi *hold and maintain*. Strategi yang tepat untuk diterapkan

pada kuadran V adalah *market penetration* atau *product development*.

3. Unit usaha penunjang yang dapat dikembangkan adalah UPT Asrama, UPT Bahasa dan Budaya, UPT Fasilitas Olahraga.
4. Valuasi pada unit usaha penunjang dilakukan dengan memproyeksikan arus kas bebas dan mendiskontokan proyeksi arus kas serta megakumulasikan arus kas yang sudah terdiskonto. Berikut merupakan valuasi dari UPT sebelum dan sesudah diterapkan strategi.
 - a. UPT Asrama memiliki nilai sebesar Rp 25,105,482,313.34 sebelum diterapkan strategi. Nilai UPT Asrama setelah diterapkan strategi adalah sebesar Rp 33,545,666,237.76. Nilai tersebut meningkat sebesar 34%. *Gross profit margin* meningkat sebesar 4% dari 65% menjadi 69%, *operating profit margin & net profit margin* mengalami penurunan dari tahun 2020 – 2023 sebesar 1 % an meningkat pada tahun 2024 – 2034 sebesar 4%
 - b. UPT Bahasa dan Budaya memiliki nilai sebesar Rp 25,257,127,762.79 sebelum diterapkan strategi. Nilai UPT Bahasa dan Budaya setelah diterapkan strategi adalah sebesar Rp 30,784,064,323.89. Nilai tersebut meningkat sebesar 30%. *Gross profit margin* sesudah diterapkan strategi meningkat sebesar 10 – 13 % pada periode tahun 2024 – 2034, *operating & net profit margin* sebelum dan sesudah diterapkan strategi mengalami penurunan sebesar 1 – 6% pada periode tahun 2020 – 2024 dan mengalami peningkatan sebesar 9% pada periode 2025 – 2034.
 - c. UPT Fasilitas Olahraga memiliki nilai sebesar Rp 4,878,626,770.10 sebelum diterapkan strategi. Nilai UPT Fasiltias Olahraga setelah diterapkan strategi adalah sebesar Rp 6,841,668,779.86. Nilai tersebut meningkat sebesar 39%. *Gross profit margin* sebelum dan diterapkan strategi mengalami peningkatan sebesar 9% dari periode tahun 2019 – 2034,

operating & net profit margin mengalami peningkatan dengan nilai rata – rata sebesar 10% pada periode 2019 – 2034.

5. Strategi unit usaha penunjang dibentuk berdasarkan *key internal factor* dan *key external factor* perusahaan yang kemudian diolah dalam bentuk IE Matrix dan SWOT Matrix. IE Matrix digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan, sementara SWOT Matrix digunakan untuk mengetahui strategi spesifik yang dapat dijalankan oleh perusahaan. Strategi yang sudah dibuat SWOT Matrix kemudian disesuaikan dengan posisi unit usaha penunjang. Berikut merupakan strategi yang dibentuk dari SWOT Matrix.
 - a. Strategi UPT Asrama adalah membangun gedung / ruangan untuk menambah kapasitas tampung penyewa.
 - b. Strategi UPT Bahasa dan Budaya adalah mengadakan tes Bahasa Indonesia untuk warga negara asing dan membangun gedung baru untuk menambah daya tampung pelanggan.
 - c. Strategi UPT Fasilitas Olahraga adalah melakukan *digital marketing* dan membangun fasilitas stadion basket *indoor*.

6.2 Saran

Saran dari penelitian Tugas Akhir meliputi :

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada seluruh unit usaha penunjang ITS.
2. Perumusan strategi perusahaan dapat dilakukan dengan lebih terperinci.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Accounting Coach LLC, 2004. *Accountingcoach.com*. [Online] Available at: <https://www.accountingcoach.com/cash-flow-statement/explanation> [Accessed 23 March 2018].
- Allen, M.G., 1977. Diagramming GE's Planning for What's Watt. *Planning Review*, 5(5), pp.3-9.
- Antara News, 2015. *ANTARANEWS.COM*. [Online] Available at: <https://www.antaranews.com/berita/511245/its-resmi-jadi-ptn-bh> [Accessed 22 February 2018].
- Ardiagarini, S., 2011. *Analisis Dampak Merger dan Akuisisi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Target*. Tugas Akhir. Semarang: Universitas Diponegoro Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Badan Pengembangan dan Pengelola Usaha ITS, -. *BPPU.ITS.AC.ID*. [Online] Available at: <http://bppu.its.ac.id/usaha-penunjang/> [Accessed 22 February 2018].
- Bernardin, H. & Russel, J., 1998. *Human Resource Management : An Experimental Approach*. 2nd ed. Singapore: McGrawHill.
- Bishop Fleming, 2018. *A Guide to the Due Diligence Process*. Bath: Bishop Fleming.
- Bragg, S., 2017. *Accounting Tools*. [Online] Available at: <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/10/financial-statements> [Accessed 14 February 2018].
- Bragg, S., 2017. *AccountingTools*. [Online] Available at: <https://www.accountingtools.com/articles/return-on-sales.html> [Accessed 8 March 2018].
- Cook, P. & Kirkpatrick, C., 1998. *Privatization in Less Developed Countries*. New York: St Martin's Press.

David, F.R. & David, F.R., 2013. *Strategic Management : Concepts and Cases*. 15th ed. Springfield: Pearson.

David, F.R. & David, F.R., 2017. *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases*. 15th ed. England: Pearson.

DIT. Kelembagaan dan Kerjasama, 2016. *Kemetryian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi*. [Online] Available at: <http://www.kopertis12.or.id/2016/05/16/seputar-ptn-bh-ptn-blu-ptn-satker-dan-ptn-baru.html> [Accessed 22 March 2018].

Djohanputro, B., 2004. *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai*. Jakarta: PPM.

Dr Sopiah, M..M.P., 2008. *Perilaku Organisasi*. 1st ed. Jakarta: Andi.

Economic Times, 2013. *Economic Times*. [Online] Available at: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/privatization> [Accessed 26 February 2018].

Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/profitabilityratios.asp> [Accessed 14 February 2018].

Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/i/incomestatement.asp> [Accessed 1 March 2018].

Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/p/privatization.asp> [Accessed 18 March 2018].

Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancesheet.asp> [Accessed 23 March 2018].

Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/o/operatingcashflow.asp> [Accessed 23 March 2018].

- Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/l/leverageratio.asp> [Accessed 29 March 2018].
- Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/d/duediligence.asp#ixzz4tQH8F8R9> [Accessed 4 April 2018].
- Investopedia, 2017. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/d/dcf.asp> [Accessed 10 April 2018].
- Investopedia, 2018. *Investopedia*. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp> [Accessed 8 March 2018].
- ITS, D., 2009. *ITS Media Center*. [Online] Available at: <https://www.its.ac.id/news/2009/10/20/perguruan-tinggi-jadi-blu-siapa-yang-untung/> [Accessed 26 February 2018].
- Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi, 2018. *Postur Anggaran*. [Online] Available at: <https://ristekdikti.go.id/informasi-publik/laporan-keuangan/> [Accessed 5 April 2018].
- Kieso, W.K., 2014. Statement of Cash Flows. In *Financial Accounting*. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. p.651.
- Mardiyanto, H., 2009. *Intisari Manajemen Keuangan*. Bandung: Pustaka.
- Menteri Keuangan, 2016. *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 100/PMK.05/2016*. Peraturan Menteri Keuangan. Indonesia: Menteri Keuangan Republik Indonesia Menteri Keuangan.
- Novel, D., 2002. Analisis Restrukturisasi Perusahaan (Sebuah Kajian Ilmiah). *Jurnal Managemen Strategik*, II(1).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 26, 2015. *Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum*. Peraturan Pemerintah. Presiden Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 58, 2013. Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum. In *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia*. Jakarta, 2013. Presiden Republik Indonesia.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54, 2015. *Statuta Institut Teknologi Sepuluh Nopember*. Peraturan Pemerintah. Presiden Republik Indonesia.

Robbins, S.P., 1990. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Sudibya, 2007. *Pengembangan Restrukturisasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Angkutan Perkotaan Jabotabek*. Journal. Semarang: Universitas Diponegoro Universitas Diponegoro.

Tempo.co, 2014. *TEMPO.CO*. [Online] Available at: <https://nasional.tempo.co/read/616902/its-resmi-berstatus-ptn-berbadan-hukum> [Accessed 22 February 2018].

William L. Megginson, R.C.N.M.V.R., 1994. The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis. *The Journal of Finance*, XLIX(2), pp.403-52.

Young, E.&., 1994. *Investing in State-Owned Enterprises Around the World*. USA: John Willey & Sons, Inc.

Zein, H. & Mahmud, 1994. Kondisi Pasar Modal Indonesia sebagai Alternatif untuk Meningkatkan Akses Sumber Dana bagi BUMN. In *Strategi Pembiayaan & Regoruping BUMN*, ed. Jakarta: Toto Pranoto. p.108.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Bagian 1 : Data Umum Responden

Pada bagian 1, Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi data pribadi meliputi nama, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama berkerja. Pengisian dapat dilakukan dengan mengisi bagian kosong yang tersedia.

Nama Lengkap :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja :

Bagian 2 : Kuesioner Penelitian

Pada bagian 2, Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui profil perusahaan, kondisi perusahaan, serta *key external factor* dan *key internal factor* perusahaan.

Pertanyaan wawancara untuk perusahaan :

1. Apakah visi, misi, dan strategi yang dimiliki perusahaan?
2. Bagaimana proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan?
3. Variabel apa saja yang mempengaruhi keuntungan perusahaan?
4. Permasalahan apa yang sedang dihadapi oleh perusahaan?
5. Bagaimana langkah perusahaan dalam menghadapi permasalahan?

Berdasarkan *key internal factor* perusahaan :

1. Menurut Bapak/Ibu, kekuatan yang dimiliki perusahaan meliputi :
 - a.(S1)
 - b.(S2)

- c.(S3)
 - d.(S4)
 - e.(S5)
 - f.(S6)
2. Menurut Bapak/Ibu, kelemahan yang dimiliki perusahaan meliputi :
- a.(W1)
 - b.(W2)
 - c.(W3)
 - d.(W4)
 - e.(W5)
 - f.(W6)

Berdasarkan *key external factor* perusahaan :

1. Menurut Bapak/Ibu, peluang yang dimiliki perusahaan meliputi :
- a.(O1)
 - b.(O2)
 - c.(O3)
 - d.(O4)
 - e.(O5)
 - f.(O6)
2. Menurut Bapak/Ibu, ancaman yang dimiliki perusahaan meliputi :
- a.(T1)
 - b.(T2)
 - c.(T3)
 - d.(T4)
 - e.(T5)
 - f.(T6)

Bagian 3

Pada bagian 3, Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi bobot tingkat kepentingan antara *key variabel* yang telah Bapak/Ibu sebutkan pada Bagian 2. Pembobotan bertujuan untuk mengetahui tingkat prioritas dari masing – masing *key variabel* yang akan digunakan pada pengolahan data.

Berikut merupakan petunjuk dalam mengisi skala kepentingan.

Skala		Definisi Skala																
1		Sama Penting																
3		Lebih Penting																
5		Sangat Lebih Penting																
7		Sangat Lebih Penting Sekali																
9		Paling Penting																
2, 4, 6, 8		Nilai Antara																

Contoh Pengisian Kuesioner:

N o	Kriteria a	Skala																	Kriteria a
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	A													✓					B
2	A	✓																	C

Keterangan :

Apabila Bapak/Ibu menganggap faktor B sangat lebih penting/berpengaruh daripada faktor A, maka Bapak/Ibu akan memberikan tanda (✓) pada skala 5, seperti pada contoh nomor 1. Kemudian contoh pada nomor 2 menunjukkan apabila Bapak/Ibu menganggap faktor A paling penting/berpengaruh daripada faktor C.

Keterangan faktor kekuatan perusahaan :

S1	
S2	
S3	
S4	
S5	
S6	

N	Kriteria	Skala																	Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	S1																		S2
2	S1																		S3
3	S1																		S4
4	S1																		S5
5	S1																		S6
6	S2																		S3
7	S2																		S4
8	S2																		S5
9	S2																		S6
10	S3																		S4
11	S3																		S5
12	S3																		S6
13	S4																		S5
14	S4																		S6
15	S5																		S6

Keterangan faktor kelemahan perusahaan :

W1	
W2	
W3	
W4	
W5	
W6	

N o	Kriteri a	Skala																	Kriteri a
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	W1																		W2
2	W1																		W3
3	W1																		W4
4	W1																		W5
5	W1																		W6
6	W2																		W3
7	W2																		W4
8	W2																		W5
9	W2																		W6
10	W3																		W4
11	W3																		W5
12	W3																		W6
13	W4																		W5
14	W4																		W6
15	W5																		W6

Keterangan faktor peluang perusahaan :

O1	
O2	
O3	
O4	
O5	
O6	

N	Kriteria	Skala																	Kriteria
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	O1																		O2
2	O1																		O3
3	O1																		O4
4	O1																		O5
5	O1																		O6
6	O2																		O3
7	O2																		O4
8	O2																		O5
9	O2																		O6
10	O3																		O4
11	O3																		O5
12	O3																		O6
13	O4																		O5
14	O4																		O6
15	O5																		O6

Keterangan faktor ancaman perusahaan :

T1	
T2	
T3	
T4	
T5	
T6	

N o	Kriteri a	Skala																		Kriteri a
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	T1																		T2	
2	T1																		T3	
3	T1																		T4	
4	T1																		T5	
5	T1																		T6	
6	T2																		T3	
7	T2																		T4	
8	T2																		T5	
9	T2																		T6	
10	T3																		T4	
11	T3																		T5	
12	T3																		T6	
13	T4																		T5	
14	T4																		T6	
15	T5																		T6	

Bagian 4

Pada bagian 4, Bapak/Ibu dimohon untuk menilai skor peringkat antara 1 sampai dengan 4. Bagian 4 bertujuan untuk mendapatkan penilaian dari para responden mengenai faktor – faktor strategis internal maupun eksternal.

Kuesioner ini terdiri dari dua matriks, yaitu matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Masing – masing matriks mempunyai nilai bobot dan *rating*. Pengisian **nilai rating** mempunyai skala berkisar dari **1 sampai dengan 4**, berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan.

Pada **matriks IFE**, pemberian nilai *rating* untuk faktor **kekuatan** bersifat positif (**kekuatan semakin besar diberikan nilai +4**), sedangkan untuk faktor **kekuatan** bersifat negatif (**kekuatan yang semakin kecil diberi rating +1**).

Pada **matriks EFE**, pemberian nilai *rating* untuk faktor **peluang** bersifat positif (**peluang semakin besar diberikan nilai +4**), sedangkan untuk faktor **peluang** bersifat negatif (**peluang yang semakin kecil diberi rating +1**).

Kemudian pada **matriks IFE**, pemberian nilai *rating* untuk faktor **kelemahan** bersifat positif (**kelemahan semakin besar diberikan nilai +4**), sedangkan untuk faktor **kelemahan** bersifat negatif (**kelemahan yang semakin kecil diberi rating +1**).

Internal Factor Evaluation (IFE)

No	<i>Key Internal Factor</i>	Nilai
	Kekuatan	
S1		
S2		
S3		
S4		
S5		
S6		
Kelemahan		
W1		
W2		
W3		
W4		
W5		
W6		

External Factor Evaluation (EFE)

No	<i>Key External Factor</i>	Nilai
	Peluang	
O1		
O2		
O3		
O4		
O5		
O6		
Ancaman		
T1		
T2		
T3		
T4		
T5		
T6		

LAMPIRAN 2

PROYEKSI MODEL KEUANGAN UNIT USAHA PENUNJANG

Income Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2017 – 2021).

Income Statement (Before)					
Description	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Revenue</i>	Rp 3,616,882,500.00	Rp 3,797,726,625.00	Rp 3,987,612,956.25	Rp 4,186,993,604.06	Rp 4,396,343,284.27
<i>Cost of Services</i>	Rp 1,277,942,811.00	Rp 1,341,839,951.55	Rp 1,408,931,949.13	Rp 1,479,378,546.58	Rp 1,553,347,473.91
<i>Gross Profit</i>	Rp 2,338,939,689.00	Rp 2,455,886,673.45	Rp 2,578,681,007.12	Rp 2,707,615,057.48	Rp 2,842,995,810.35
<i>Operating Expenses</i>					
<i>General & Administratives</i>	Rp 72,368,172.75	Rp 75,986,581.39	Rp 79,785,910.46	Rp 83,775,205.98	Rp 87,963,966.28
<i>Marketing Expenses</i>	Rp -				
<i>Depreciation</i>	Rp 36,892,201.50	Rp 75,629,013.08	Rp 116,302,665.23	Rp 159,009,999.99	Rp 203,852,701.49
<i>Total Operating Expenses</i>	Rp 109,260,374.25	Rp 151,615,594.46	Rp 196,088,575.69	Rp 242,785,205.97	Rp 291,816,667.77
<i>Operating Profit</i>	Rp 2,229,679,314.75	Rp 2,304,271,078.99	Rp 2,382,592,431.44	Rp 2,464,829,851.51	Rp 2,551,179,142.58
<i>Other Revenue & Expenses</i>					
<i>Other Revenue</i>	Rp -				
<i>Other Expenses</i>	Rp -				
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp -				
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp 2,229,679,314.75	Rp 2,304,271,078.99	Rp 2,382,592,431.44	Rp 2,464,829,851.51	Rp 2,551,179,142.58
<i>Tax</i>	Rp -				
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp 2,229,679,314.75	Rp 2,304,271,078.99	Rp 2,382,592,431.44	Rp 2,464,829,851.51	Rp 2,551,179,142.58

Income Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2022 – 2026)

Income Statement (Before)					
Description	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Revenue</i>	Rp 4,616,160,448.48	Rp 4,846,968,470.90	Rp 5,089,316,894.45	Rp 5,343,782,739.17	Rp 5,610,971,876.13
<i>Cost of Services</i>	Rp 1,631,014,847.61	Rp 1,712,565,589.99	Rp 1,798,193,869.49	Rp 1,888,103,562.96	Rp 1,982,508,741.11
<i>Gross Profit</i>	Rp 2,985,145,600.87	Rp 3,134,402,880.91	Rp 3,291,123,024.96	Rp 3,455,679,176.21	Rp 3,628,463,135.02
<i>Operating Expenses</i>					
<i>General & Administratives</i>	Rp 92,362,164.59	Rp 96,980,272.82	Rp 101,829,286.46	Rp 106,920,750.79	Rp 112,266,788.33
<i>Marketing Expenses</i>	Rp -				
Depreciation	Rp 214,045,336.56	Rp 224,747,603.39	Rp 235,984,983.56	Rp 247,784,232.74	Rp 260,173,444.38
<i>Total Operating Expenses</i>	Rp 306,407,501.16	Rp 321,727,876.21	Rp 337,814,270.03	Rp 354,704,983.53	Rp 372,440,232.70
<i>Operating Profit</i>	Rp 2,678,738,099.71	Rp 2,812,675,004.70	Rp 2,953,308,754.93	Rp 3,100,974,192.68	Rp 3,256,022,902.31
<i>Other Revenue & Expenses</i>					
<i>Other Revenue</i>	Rp -				
<i>Other Expenses</i>	Rp -				
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp -				
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp 2,678,738,099.71	Rp 2,812,675,004.70	Rp 2,953,308,754.93	Rp 3,100,974,192.68	Rp 3,256,022,902.31
Tax	Rp -				
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp 2,678,738,099.71	Rp 2,812,675,004.70	Rp 2,953,308,754.93	Rp 3,100,974,192.68	Rp 3,256,022,902.31

Income Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2027 – 2031)

Income Statement (Before)					
Description	2027	2028	2029	2030	2031
<i>Revenue</i>	Rp 5,891,520,469.94	Rp 6,186,096,493.43	Rp 6,495,401,318.10	Rp 6,820,171,384.01	Rp 7,161,179,953.21
<i>Cost of Services</i>	Rp 2,081,634,178.17	Rp 2,185,715,887.08	Rp 2,295,001,681.43	Rp 2,409,751,765.50	Rp 2,530,239,353.78
Gross Profit	Rp 3,809,886,291.77	Rp 4,000,380,606.36	Rp 4,200,399,636.67	Rp 4,410,419,618.51	Rp 4,630,940,599.43
 <i>Operating Expenses</i>					
<i>General & Administratives</i>	Rp 117,880,127.74	Rp 123,774,134.13	Rp 129,962,840.84	Rp 136,460,982.88	Rp 143,284,032.02
<i>Marketing Expenses</i>	Rp -				
Depreciation	Rp 213,088,607.80	Rp 163,649,529.40	Rp 111,738,497.08	Rp 57,231,913.14	Rp -
Total Operating Expenses	Rp 330,968,735.54	Rp 287,423,663.53	Rp 241,701,337.91	Rp 193,692,896.01	Rp 143,284,032.02
Operating Profit	Rp 3,478,917,556.22	Rp 3,712,956,942.83	Rp 3,958,698,298.76	Rp 4,216,726,722.49	Rp 4,487,656,567.41
 <i>Other Revenue & Expenses</i>					
<i>Other Revenue</i>	Rp -				
<i>Other Expenses</i>	Rp -				
Total Other Revenue & Expenses	Rp -				
Earning Before Taxes (EBT)	Rp 3,478,917,556.22	Rp 3,712,956,942.83	Rp 3,958,698,298.76	Rp 4,216,726,722.49	Rp 4,487,656,567.41
 Tax	Rp -				
Earning After Tax (EAT)	Rp 3,478,917,556.22	Rp 3,712,956,942.83	Rp 3,958,698,298.76	Rp 4,216,726,722.49	Rp 4,487,656,567.41

Income Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2032– 2034)

Income Statement (Before)			
Description	2032	2033	2034
<i>Revenue</i>	Rp 7,519,238,950.87	Rp 7,895,200,898.41	Rp 8,289,960,943.33
<i>Cost of Services</i>	Rp 2,656,751,321.46	Rp 2,789,588,887.54	Rp 2,929,068,331.91
<i>Gross Profit</i>	Rp 4,862,487,629.41	Rp 5,105,612,010.88	Rp 5,360,892,611.42
<i>Operating Expenses</i>			
<i>General & Administratives</i>	Rp 150,448,233.62	Rp 157,970,645.30	Rp 165,869,177.57
<i>Marketing Expenses</i>	Rp -	Rp -	Rp -
Depreciation	Rp -	Rp -	Rp -
<i>Total Operating Expenses</i>	Rp 150,448,233.62	Rp 157,970,645.30	Rp 165,869,177.57
<i>Operating Profit</i>	Rp 4,712,039,395.78	Rp 4,947,641,365.57	Rp 5,195,023,433.85
<i>Other Revenue & Expenses</i>			
<i>Other Revenue</i>	Rp -	Rp -	Rp -
<i>Other Expenses</i>	Rp -	Rp -	Rp -
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp -	Rp -	Rp -
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp 4,712,039,395.78	Rp 4,947,641,365.57	Rp 5,195,023,433.85
Tax	Rp -	Rp -	Rp -
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp 4,712,039,395.78	Rp 4,947,641,365.57	Rp 5,195,023,433.85

Cash Flow Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2017 – 2021)

Cash flow statement (Before)						
Description	2017	2018	2019	2020	2021	
Arus Kas Operasional						
Penerimaan pendapatan	Rp 3,616,882,500.00	Rp 3,797,726,625.00	Rp 3,987,612,956.25	Rp 4,186,993,604.06	Rp 4,396,343,284.27	
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp 1,350,310,983.75	-Rp 1,417,826,532.94	-Rp 1,488,717,859.58	-Rp 1,563,153,752.56	-Rp 1,641,311,440.19	
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 3,616,882,500.00	-Rp 3,797,726,625.00	-Rp 3,987,612,956.25	-Rp 4,186,993,604.06	-Rp 4,396,343,284.27	
Pengeluaran operasional	-Rp 1,350,310,983.75	-Rp 1,417,826,532.94	-Rp 1,488,717,859.58	-Rp 1,563,153,752.56	-Rp 1,641,311,440.19	
Arus kas dari investasi						
Penjualan aset tetap						
Penambahan aset tetap	-Rp 184,461,007.50	-Rp 193,684,057.88	-Rp 203,368,260.77	-Rp 213,536,673.81	-Rp 224,213,507.50	
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 184,461,007.50	-Rp 193,684,057.88	-Rp 203,368,260.77	-Rp 213,536,673.81	-Rp 224,213,507.50	
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Dana operasional dari ITS	Rp 1,350,310,983.75	Rp 1,417,826,532.94	Rp 1,488,717,859.58	Rp 1,563,153,752.56	Rp 1,641,311,440.19	
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 184,461,007.50	Rp 193,684,057.88	Rp 203,368,260.77	Rp 213,536,673.81	Rp 224,213,507.50	
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp 1,534,771,991.25	Rp 1,611,510,590.81	Rp 1,692,086,120.35	Rp 1,776,690,426.37	Rp 1,865,524,947.69	
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -					
Saldo kas awal tahun	Rp -					
Saldo kas akhir tahun	Rp -					

Cash Flow Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2022– 2026)

Cash flow statement (Before)					
Description	2022	2023	2024	2025	2026
Arus Kas Operasional					
Penerimaan pendapatan	Rp 4,616,160,448.48	Rp 4,846,968,470.90	Rp 5,089,316,894.45	Rp 5,343,782,739.17	Rp 5,610,971,876.13
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp 1,723,377,012.20	-Rp 1,809,545,862.81	-Rp 1,900,023,155.95	-Rp 1,995,024,313.75	-Rp 2,094,775,529.44
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 4,616,160,448.48	-Rp 4,846,968,470.90	-Rp 5,089,316,894.45	-Rp 5,343,782,739.17	-Rp 5,610,971,876.13
Pengeluaran operasional	-Rp 1,723,377,012.20	-Rp 1,809,545,862.81	-Rp 1,900,023,155.95	-Rp 1,995,024,313.75	-Rp 2,094,775,529.44
Arus kas dari investasi					
Penjualan aset tetap					
Penambahan aset tetap	-Rp 235,424,182.87	-Rp 247,195,392.02	-Rp 259,555,161.62	-Rp 272,532,919.70	-Rp 286,159,565.68
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 235,424,182.87	-Rp 247,195,392.02	-Rp 259,555,161.62	-Rp 272,532,919.70	-Rp 286,159,565.68
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	Rp 1,723,377,012.20	Rp 1,809,545,862.81	Rp 1,900,023,155.95	Rp 1,995,024,313.75	Rp 2,094,775,529.44
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 235,424,182.87	Rp 247,195,392.02	Rp 259,555,161.62	Rp 272,532,919.70	Rp 286,159,565.68
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp 1,958,801,195.07	Rp 2,056,741,254.83	Rp 2,159,578,317.57	Rp 2,267,557,233.45	Rp 2,380,935,095.12
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -				
Saldo kas awal tahun	Rp -				
Saldo kas akhir tahun	Rp -				

Cash Flow Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2022– 2026)

Cash flow statement (Before)					
Description	2027	2028	2029	2030	2031
Arus Kas Operasional					
Penerimaan pendapatan	Rp 5,891,520,469.94	Rp 6,186,096,493.43	Rp 6,495,401,318.10	Rp 6,820,171,384.01	Rp 7,161,179,953.21
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp 2,199,514,305.91	-Rp 2,309,490,021.20	-Rp 2,424,964,522.26	-Rp 2,546,212,748.38	-Rp 2,673,523,385.80
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 5,891,520,469.94	-Rp 6,186,096,493.43	-Rp 6,495,401,318.10	-Rp 6,820,171,384.01	-Rp 7,161,179,953.21
Pengeluaran operasional	-Rp 2,199,514,305.91	-Rp 2,309,490,021.20	-Rp 2,424,964,522.26	-Rp 2,546,212,748.38	-Rp 2,673,523,385.80
Arus kas dari investasi					
Penjualan aset tetap					
Penambahan aset tetap	-Rp 300,467,543.97	-Rp 315,490,921.17	-Rp 331,265,467.22	-Rp 347,828,740.58	-Rp 365,220,177.61
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 300,467,543.97	-Rp 315,490,921.17	-Rp 331,265,467.22	-Rp 347,828,740.58	-Rp 365,220,177.61
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	Rp 2,199,514,305.91	Rp 2,309,490,021.20	Rp 2,424,964,522.26	Rp 2,546,212,748.38	Rp 2,673,523,385.80
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 300,467,543.97	Rp 315,490,921.17	Rp 331,265,467.22	Rp 347,828,740.58	Rp 365,220,177.61
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp 2,499,981,849.88	Rp 2,624,980,942.37	Rp 2,756,229,989.49	Rp 2,894,041,488.96	Rp 3,038,743,563.41
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -				
Saldo kas awal tahun	Rp -				
Saldo kas akhir tahun	Rp -				

Cash Flow Statement UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2032– 2034)

Cash flow statement Table			
Description	2032	2033	2034
Arus Kas Operasional			
Penerimaan pendapatan	Rp 7,519,238,950.87	Rp 7,895,200,898.41	Rp 8,289,960,943.33
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp 2,807,199,555.09	-Rp 2,947,559,532.84	-Rp 3,094,937,509.48
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp 7,519,238,950.87	-Rp 7,895,200,898.41	-Rp 8,289,960,943.33
Pengeluaran operasional	-Rp 2,807,199,555.09	-Rp 2,947,559,532.84	-Rp 3,094,937,509.48
Arus kas dari investasi			
Penjualan aset tetap			
Penambahan aset tetap	-Rp 383,481,186.49	-Rp 402,655,245.82	-Rp 422,788,008.11
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp 383,481,186.49	-Rp 402,655,245.82	-Rp 422,788,008.11
Arus kas dari aktivitas pendanaan			
Dana operasional dari ITS	Rp 2,807,199,555.09	Rp 2,947,559,532.84	Rp 3,094,937,509.48
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 383,481,186.49	Rp 402,655,245.82	Rp 422,788,008.11
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp 3,190,680,741.58	Rp 3,350,214,778.66	Rp 3,517,725,517.59
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas awal tahun	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas akhir tahun	Rp -	Rp -	Rp -

Balance Sheet UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2017– 2020)

Balance Sheet (Before)		2017		2018		2019		2020
Description								
ASET								
Aset lancar								
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Saldo kas di ITS	Rp	2,082,110,508.75	Rp	4,268,326,542.94	Rp	6,563,853,378.83	Rp	8,974,156,556.53
Piutang								
Aset lancar lainnya								
Jumlah aset lancar	Rp	2,082,110,508.75	Rp	4,268,326,542.94	Rp	6,563,853,378.83	Rp	8,974,156,556.53
Aset tidak lancar								
Aset tetap	Rp	147,568,806.00	Rp	265,623,850.80	Rp	352,689,446.34	Rp	407,216,120.16
Aset tetap lainnya								
Jumlah aset tidak lancar	Rp	147,568,806.00	Rp	265,623,850.80	Rp	352,689,446.34	Rp	407,216,120.16
JUMLAH ASET	Rp	2,229,679,314.75	Rp	4,533,950,393.74	Rp	6,916,542,825.17	Rp	9,381,372,676.68
LIABILITAS & EKUITAS								
Liabilitas lancar								
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Liabilitas tidak lancar								
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Ekuitas								
Saldo laba ditahan	Rp	-	Rp	2,229,679,314.75	Rp	4,533,950,393.74	Rp	6,916,542,825.17
Laba tahun berjalan	Rp	2,229,679,314.75	Rp	2,304,271,078.99	Rp	2,382,592,431.44	Rp	2,464,829,851.51
Jumlah ekuitas	Rp	2,229,679,314.75	Rp	4,533,950,393.74	Rp	6,916,542,825.17	Rp	9,381,372,676.68
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	2,229,679,314.75	Rp	4,533,950,393.74	Rp	6,916,542,825.17	Rp	9,381,372,676.68

Balance Sheet UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2021– 2024)

Balance Sheet (Before)		2021	2022	2023	2024
Description					
ASET					
Aset lancar					
Kas & Setara Kas	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
-	-	-	-	-	-
Saldo kas di ITS	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
11,504,974,893.10	11,504,974,893.10	14,162,334,146.51	16,952,561,362.58	19,882,299,939.46	
Piutang					
Aset lancar lainnya					
Jumlah aset lancar	Rp	11,504,974,893.10	14,162,334,146.51	16,952,561,362.58	19,882,299,939.46
Aset tidak lancar					
Aset tetap	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
427,576,926.16	427,576,926.16	448,955,772.47	471,403,561.10	494,973,739.15	
Aset tetap lainnya					
Jumlah aset tidak lancar	Rp	427,576,926.16	448,955,772.47	471,403,561.10	494,973,739.15
JUMLAH ASET	Rp	11,932,551,819.27	14,611,289,918.98	17,423,964,923.68	20,377,273,678.61
LIABILITAS & EKUITAS					
Liabilitas lancar					
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
-	-	-	-	-	-
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	-	-	-
Liabilitas tidak lancar					
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
-	-	-	-	-	-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	-	-	-
Ekuitas					
Saldo laba ditahan	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
9,381,372,676.68	9,381,372,676.68	11,932,551,819.27	14,611,289,918.98	17,423,964,923.68	
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Laba tahun berjalan	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
2,551,179,142.58	2,551,179,142.58	2,678,738,099.71	2,812,675,004.70	2,953,308,754.93	
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Jumlah ekuitas	Rp	11,932,551,819.27	14,611,289,918.98	17,423,964,923.68	20,377,273,678.61
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	11,932,551,819.27	14,611,289,918.98	17,423,964,923.68	20,377,273,678.61

Balance Sheet UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2025– 2028)

Balance Sheet (Before)	2025		2026		2027		2028
Description							
ASET							
Aset lancar	Rp		Rp		Rp		Rp
Kas & Setara Kas	-		-		-		-
Saldo kas di ITS	Rp		Rp		Rp		Rp
Piutang	22,958,525,445.19		26,188,562,226.19		29,580,100,846.25		33,141,216,397.32
Aset lancar lainnya							
Jumlah aset lancar	Rp	22,958,525,445.19	Rp	26,188,562,226.19	Rp	29,580,100,846.25	Rp
Aset tidak lancar	Rp		Rp		Rp		Rp
Aset tetap	519,722,426.11		545,708,547.41		633,087,483.58		784,928,875.34
Aset tetap lainnya							
Jumlah aset tidak lancar	Rp	519,722,426.11	Rp	545,708,547.41	Rp	633,087,483.58	Rp
JUMLAH ASET	Rp	23,478,247,871.29	Rp	26,734,270,773.61	Rp	30,213,188,329.83	Rp
LIABILITAS & EKUITAS	Rp		Rp		Rp		Rp
Liabilitas lancar	-		-		-		-
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp
Liabilitas tidak lancar	-		-		-		-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp
Ekuitas	Rp		Rp		Rp		Rp
Saldo laba ditahan	20,377,273,678.61		23,478,247,871.29		26,734,270,773.61		30,213,188,329.83
Laba tahun berjalan	Rp		Rp		Rp		Rp
3,100,974,192.68			3,256,022,902.31		3,478,917,556.22		3,712,956,942.83
Jumlah ekuitas	Rp	23,478,247,871.29	Rp	26,734,270,773.61	Rp	30,213,188,329.83	Rp
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	23,478,247,871.29	Rp	26,734,270,773.61	Rp	30,213,188,329.83	Rp
							33,926,145,272.66

Balance Sheet UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2029– 2032)

Balance Sheet UPT Asrama ITS Sebelum Diterapkan Strategi (2033 – 2034)

Balance Sheet (Before)				2033	2034
Description					
ASET					
Aset lancar					
Kas & Setara Kas	Rp		-	Rp	-
Saldo kas di ITS	Rp	53,802,498,339.82		Rp	58,574,733,765.56
Piutang					
Aset lancar lainnya					
Jumlah aset lancar	Rp	53,802,498,339.82		Rp	58,574,733,765.56
Aset tidak lancar					
Aset tetap	Rp	2,446,409,282.87		Rp	2,869,197,290.98
Aset tetap lainnya					
Jumlah aset tidak lancar	Rp	2,446,409,282.87		Rp	2,869,197,290.98
JUMLAH ASET	Rp	56,248,907,622.69		Rp	61,443,931,056.54
LIABILITAS & EKUITAS					
Liabilitas lancar					
Jumlah liabilitas lancar					
Liabilitas tidak lancar					
Jumlah liabilitas tidak lancar					
Ekuitas					
Saldo laba ditahan	Rp	51,301,266,257.11		Rp	56,248,907,622.69
Laba tahun berjalan	Rp	4,947,641,365.57		Rp	5,195,023,433.85
Jumlah ekuitas	Rp	56,248,907,622.69		Rp	61,443,931,056.54
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	56,248,907,622.69		Rp	61,443,931,056.54

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2017– 2022)

Income Statement After									
Description	2017	2018	2019	2020	2021	2022			
<i>Revenue</i>	Rp 3,616,882,500.00	Rp 3,797,726,625.00	Rp 3,987,612,956.25	Rp 4,186,993,604.06	Rp 4,396,343,284.27	Rp 4,616,160,448.48			
<i>Cost of Services</i>	Rp 1,277,942,811.00	Rp 1,341,839,951.55	Rp 1,408,931,949.13	Rp 1,479,378,546.58	Rp 1,553,347,473.91	Rp 1,631,014,847.61			
Gross Profit	Rp 2,338,939,689.00	Rp 2,455,886,673.45	Rp 2,578,681,007.12	Rp 2,707,615,057.48	Rp 2,842,995,810.35	Rp 2,985,145,600.87			
<i>Operating Expenses</i>									
<i>General & Administratives</i>	Rp 72,368,172.75	Rp 75,986,581.39	Rp 79,785,910.46	Rp 83,775,205.98	Rp 87,963,966.28	Rp 92,362,164.59			
<i>Marketing Expenses</i>	Rp -								
<i>Depreciation</i>	Rp 36,892,201.50	Rp 75,629,013.08	Rp 116,302,665.23	Rp 219,009,999.99	Rp 263,852,701.49	Rp 274,045,336.56			
Total Operating Expenses	Rp 109,260,374.25	Rp 151,615,594.46	Rp 196,088,575.69	Rp 302,785,205.97	Rp 351,816,667.77	Rp 366,407,501.16			
Operating Profit	Rp 2,229,679,314.75	Rp 2,304,271,078.99	Rp 2,382,592,431.44	Rp 2,404,829,851.51	Rp 2,491,179,142.58	Rp 2,618,738,099.71			
<i>Other Revenue & Expenses</i>									
<i>Other Revenue</i>	Rp -								
<i>Other Expenses</i>	Rp -								
Total Other Revenue & Expenses	Rp -								
Earning Before Taxes (EBT)	Rp 2,229,679,314.75	Rp 2,304,271,078.99	Rp 2,382,592,431.44	Rp 2,404,829,851.51	Rp 2,491,179,142.58	Rp 2,618,738,099.71			
<i>Tax</i>	Rp -								
Earning After Tax (EAT)	Rp 2,229,679,314.75	Rp 2,304,271,078.99	Rp 2,382,592,431.44	Rp 2,404,829,851.51	Rp 2,491,179,142.58	Rp 2,618,738,099.71			

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2023– 2028)

Income Statement After									
Description	2023	2024	2025	2026	2027	2028			
<i>Revenue</i>	Rp 4,846,968,470.90	Rp 7,861,316,894.45	Rp 8,254,382,739.17	Rp 8,667,101,876.13	Rp 9,100,456,969.94	Rp 9,555,479,818.43			
<i>Cost of Services</i>	Rp 1,712,565,589.99	Rp 2,466,506,315.14	Rp 2,589,831,630.89	Rp 2,719,323,212.44	Rp 2,855,289,373.06	Rp 2,998,053,841.71			
Gross Profit	Rp 3,134,402,880.91	Rp 5,394,810,579.31	Rp 5,664,551,108.28	Rp 5,947,778,663.69	Rp 6,245,167,596.88	Rp 6,557,425,976.72			
<i>Operating Expenses</i>									
<i>General & Administratives</i>	Rp 96,980,272.82	Rp 101,829,286.46	Rp 106,920,750.79	Rp 112,266,788.33	Rp 117,880,127.74	Rp 123,774,134.13			
<i>Marketing Expenses</i>	Rp -								
Depreciation	Rp 284,747,603.39	Rp 295,984,983.56	Rp 307,784,232.74	Rp 260,173,444.38	Rp 213,088,607.80	Rp 163,649,529.40			
Total Operating Expenses	Rp 381,727,876.21	Rp 397,814,270.03	Rp 414,704,983.53	Rp 372,440,232.70	Rp 330,968,735.54	Rp 287,423,663.53			
Operating Profit	Rp 2,752,675,004.70	Rp 4,996,996,309.29	Rp 5,249,846,124.75	Rp 5,575,338,430.99	Rp 5,914,198,861.33	Rp 6,270,002,313.19			
<i>Other Revenue & Expenses</i>									
<i>Other Revenue</i>	Rp -								
<i>Other Expenses</i>	Rp -								
Total Other Revenue & Expenses	Rp -								
Earning Before Taxes (EBT)	Rp 2,752,675,004.70	Rp 4,996,996,309.29	Rp 5,249,846,124.75	Rp 5,575,338,430.99	Rp 5,914,198,861.33	Rp 6,270,002,313.19			
Tax	Rp -								
Earning After Tax (EAT)	Rp 2,752,675,004.70	Rp 4,996,996,309.29	Rp 5,249,846,124.75	Rp 5,575,338,430.99	Rp 5,914,198,861.33	Rp 6,270,002,313.19			

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2029– 2034)

Income Statement After						
Description	2029	2030	2031	2032	2033	2034
<i>Revenue</i>	Rp 10,033,253,809.35	Rp 10,534,916,499.82	Rp 11,061,662,324.81	Rp 11,614,745,441.05	Rp 12,195,482,713.11	Rp 12,805,256,848.76
<i>Cost of Services</i>	Rp 3,147,956,533.80	Rp 3,305,354,360.49	Rp 3,470,622,078.51	Rp 3,644,153,182.44	Rp 3,826,360,841.56	Rp 4,017,678,883.64
Gross Profit	Rp 6,885,297,275.56	Rp 7,229,562,139.33	Rp 7,591,040,246.30	Rp 7,970,592,258.62	Rp 8,369,121,871.55	Rp 8,787,577,965.12
<i>Operating Expenses</i>						
<i>General & Administratives</i>	Rp 129,962,840.84	Rp 136,460,982.88	Rp 143,284,032.02	Rp 150,448,233.62	Rp 157,970,645.30	Rp 165,869,177.57
<i>Marketing Expenses</i>						
<i>Depreciation</i>	Rp 111,738,497.08	Rp 57,231,913.14	Rp -	Rp 36,000,000.00	Rp 54,000,000.00	Rp 60,000,000.00
Total Operating Expenses	Rp 241,701,337.91	Rp 193,692,896.01	Rp 143,284,032.02	Rp 186,448,233.62	Rp 211,970,645.30	Rp 225,869,177.57
Operating Profit	Rp 6,643,595,937.64	Rp 7,035,869,243.32	Rp 7,447,756,214.28	Rp 7,784,144,024.99	Rp 8,157,151,226.24	Rp 8,561,708,787.56
<i>Other Revenue & Expenses</i>						
<i>Other Revenue</i>	Rp -					
<i>Other Expenses</i>	Rp -					
Total Other Revenue & Expenses	Rp -					
Earning Before Taxes (EBT)	Rp 6,643,595,937.64	Rp 7,035,869,243.32	Rp 7,447,756,214.28	Rp 7,784,144,024.99	Rp 8,157,151,226.24	Rp 8,561,708,787.56
<i>Tax</i>	Rp -					
Earning After Tax (EAT)	Rp 6,643,595,937.64	Rp 7,035,869,243.32	Rp 7,447,756,214.28	Rp 7,784,144,024.99	Rp 8,157,151,226.24	Rp 8,561,708,787.56

Cash Flow UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2017– 2022)

Cash Flow Statement After						
Description	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Arus Kas Operasional						
Penerimaan pendapatan	Rp 3,616,882,500.00	Rp 3,797,726,625.00	Rp 3,987,612,956.25	Rp 4,186,993,604.06	Rp 4,396,343,284.27	Rp 4,616,160,448.48
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran Kas Operasional	1,350,310,983.75	1,417,826,532.94	1,488,717,859.58	1,563,153,752.56	1,641,311,440.19	1,723,377,012.20
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	3,616,882,500.00	3,797,726,625.00	3,987,612,956.25	4,186,993,604.06	4,396,343,284.27	4,616,160,448.48
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran operasional	1,350,310,983.75	1,417,826,532.94	1,488,717,859.58	1,563,153,752.56	1,641,311,440.19	1,723,377,012.20
Arus kas dari investasi						
Penjualan aset tetap	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penambahan aset tetap	184,461,007.50	193,684,057.88	203,368,260.77	813,536,673.81	1,424,213,507.50	1,135,424,182.87
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	184,461,007.50	193,684,057.88	203,368,260.77	813,536,673.81	1,424,213,507.50	1,135,424,182.87
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Dana operasional dari ITS	Rp 1,350,310,983.75	Rp 1,417,826,532.94	Rp 1,488,717,859.58	Rp 1,563,153,752.56	Rp 1,641,311,440.19	Rp 1,723,377,012.20
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Dana pembelian aset tetap dari ITS	184,461,007.50	193,684,057.88	203,368,260.77	813,536,673.81	1,424,213,507.50	1,135,424,182.87
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	Rp 1,534,771,991.25	1,611,510,590.81	1,692,086,120.35	2,376,690,426.37	3,065,524,947.69	2,858,801,195.07
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas awal tahun	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas akhir tahun	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -

Cash Flow UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2023– 2028)

Cash Flow Statement After						
Description	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Arus Kas Operasional						
Penerimaan pendapatan	Rp 4,846,968,470.90	Rp 7,861,316,894.45	Rp 8,254,382,739.17	Rp 8,667,101,876.13	Rp 9,100,456,969.94	Rp 9,555,479,818.43
-Rp Pengeluaran Kas Operasional	-Rp 1,809,545,862.81	-Rp 2,568,335,601.60	-Rp 2,696,752,381.68	-Rp 2,831,590,000.76	-Rp 2,973,169,500.80	-Rp 3,121,827,975.84
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	Rp 4,846,968,470.90	Rp 7,861,316,894.45	Rp 8,254,382,739.17	Rp 8,667,101,876.13	Rp 9,100,456,969.94	Rp 9,555,479,818.43
-Rp Pengeluaran operasional	-Rp 1,809,545,862.81	-Rp 2,568,335,601.60	-Rp 2,696,752,381.68	-Rp 2,831,590,000.76	-Rp 2,973,169,500.80	-Rp 3,121,827,975.84
Arus kas dari investasi						
Penjualan aset tetap	-Rp 547,195,392.02	-Rp 259,555,161.62	-Rp 272,532,919.70	-Rp 286,159,565.68	-Rp 300,467,543.97	-Rp 315,490,921.17
Penambahan aset tetap	-Rp 547,195,392.02	-Rp 259,555,161.62	-Rp 272,532,919.70	-Rp 286,159,565.68	-Rp 300,467,543.97	-Rp 315,490,921.17
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	547,195,392.02	259,555,161.62	272,532,919.70	286,159,565.68	300,467,543.97	315,490,921.17
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Dana operasional dari ITS	Rp 1,809,545,862.81	Rp 2,568,335,601.60	Rp 2,696,752,381.68	Rp 2,831,590,000.76	Rp 2,973,169,500.80	Rp 3,121,827,975.84
Rp Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 547,195,392.02	Rp 259,555,161.62	Rp 272,532,919.70	Rp 286,159,565.68	Rp 300,467,543.97	Rp 315,490,921.17
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	Rp 2,356,741,254.83	Rp 2,827,890,763.22	Rp 2,969,285,301.38	Rp 3,117,749,566.45	Rp 3,273,637,044.77	Rp 3,437,318,897.01
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -					
Saldo kas awal tahun	Rp -					
Saldo kas akhir tahun	Rp -					

Cash Flow UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2029– 2034)

Cash Flow Statement After						
Description	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Arus Kas Operasional						
Penerimaan pendapatan	Rp 10,033,253,809.35	Rp 10,534,916,499.82	Rp 11,061,662,324.81	Rp 11,614,745,441.05	Rp 12,195,482,713.11	Rp 12,805,256,848.76
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran Kas Operasional	3,277,919,374.63	3,441,815,343.36	3,613,906,110.53	3,794,601,416.06	3,984,331,486.86	4,183,548,061.21
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	10,033,253,809.35	10,534,916,499.82	11,061,662,324.81	11,614,745,441.05	12,195,482,713.11	12,805,256,848.76
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran operasional	3,277,919,374.63	3,441,815,343.36	3,613,906,110.53	3,794,601,416.06	3,984,331,486.86	4,183,548,061.21
Arus kas dari investasi						
Penjualan aset tetap	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penambahan aset tetap	331,265,467.22	347,828,740.58	365,220,177.61	383,481,186.49	402,655,245.82	422,788,008.11
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	331,265,467.22	347,828,740.58	365,220,177.61	383,481,186.49	402,655,245.82	422,788,008.11
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Dana operasional dari ITS	Rp 3,277,919,374.63	Rp 3,441,815,343.36	Rp 3,613,906,110.53	Rp 3,794,601,416.06	Rp 3,984,331,486.86	Rp 4,183,548,061.21
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Dana pembelian aset tetap dari ITS	331,265,467.22	347,828,740.58	365,220,177.61	383,481,186.49	402,655,245.82	422,788,008.11
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	Rp 3,609,184,841.86	3,789,644,083.95	3,979,126,288.15	4,178,082,602.55	4,386,986,732.68	4,606,336,069.32
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas awal tahun	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Saldo kas akhir tahun	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -

Balance Sheet UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2017– 2022)

Balance Sheet After							
Description	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
ASET							
Aset lancar							
Kas & Setara Kas	Rp -	Rp -	Rp -				
Saldo kas di ITS	Rp 2,082,110,508.75	Rp 4,268,326,542.94	Rp 6,563,853,378.83	Rp 8,374,156,556.53	Rp 9,704,974,893.10	Rp 11,462,334,146.51	
Piutang							
Aset lancar lainnya							
Jumlah aset lancar	Rp 2,082,110,508.75	Rp 4,268,326,542.94	Rp 6,563,853,378.83	Rp 8,374,156,556.53	Rp 9,704,974,893.10	Rp 11,462,334,146.51	
Aset tidak lancar							
Aset tetap	Rp 147,568,806.00	Rp 265,623,850.80	Rp 352,689,446.34	Rp 947,216,120.16	Rp 2,107,576,926.16	Rp 2,968,955,772.47	
Aset tetap lainnya							
Jumlah aset tidak lancar	Rp 147,568,806.00	Rp 265,623,850.80	Rp 352,689,446.34	Rp 947,216,120.16	Rp 2,107,576,926.16	Rp 2,968,955,772.47	
JUMLAH ASET	Rp 2,229,679,314.75	Rp 4,533,950,393.74	Rp 6,916,542,825.17	Rp 9,321,372,676.68	Rp 11,812,551,819.27	Rp 14,431,289,918.98	
LIABILITAS & EKUITAS							
Liabilitas lancar	Rp -	Rp -	Rp -				
Jumlah liabilitas lancar	Rp -	Rp -	Rp -				
Liabilitas tidak lancar	Rp -	Rp -	Rp -				
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp -	Rp -	Rp -				
Ekuitas							
Saldo laba ditahan	Rp -	Rp 2,229,679,314.75	Rp 4,533,950,393.74	Rp 6,916,542,825.17	Rp 9,321,372,676.68	Rp 11,812,551,819.27	
Laba tahun berjalan	Rp 2,229,679,314.75	Rp 2,304,271,078.99	Rp 2,382,592,431.44	Rp 2,404,829,851.51	Rp 2,491,179,142.58	Rp 2,618,738,099.71	
Jumlah ekuitas	Rp 2,229,679,314.75	Rp 4,533,950,393.74	Rp 6,916,542,825.17	Rp 9,321,372,676.68	Rp 11,812,551,819.27	Rp 14,431,289,918.98	
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp 2,229,679,314.75	Rp 4,533,950,393.74	Rp 6,916,542,825.17	Rp 9,321,372,676.68	Rp 11,812,551,819.27	Rp 14,431,289,918.98	

Balance Sheet UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2023– 2028)

Balance Sheet After						
Description	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ASET						
Aset lancar						
Kas & Setara Kas	Rp -					
Saldo kas di ITS	Rp 13,952,561,362.58	Rp 18,985,987,493.82	Rp 24,271,084,931.61	Rp 29,820,437,241.29	Rp 35,647,257,166.46	Rp 41,765,418,087.89
Piutang						
Aset lancar lainnya						
Jumlah aset lancar	Rp 13,952,561,362.58	Rp 18,985,987,493.82	Rp 24,271,084,931.61	Rp 29,820,437,241.29	Rp 35,647,257,166.46	Rp 41,765,418,087.89
Aset tidak lancar						
Aset tetap	Rp 3,231,403,561.10	Rp 3,194,973,739.15	Rp 3,159,722,426.11	Rp 3,185,708,547.41	Rp 3,273,087,483.58	Rp 3,424,928,875.34
Aset tetap lainnya						
Jumlah aset tidak lancar	Rp 3,231,403,561.10	Rp 3,194,973,739.15	Rp 3,159,722,426.11	Rp 3,185,708,547.41	Rp 3,273,087,483.58	Rp 3,424,928,875.34
JUMLAH ASET	Rp 17,183,964,923.68	Rp 22,180,961,232.97	Rp 27,430,807,357.72	Rp 33,006,145,788.71	Rp 38,920,344,650.04	Rp 45,190,346,963.23
LIABILITAS & EKUITAS						
Liabilitas lancar	Rp -					
Jumlah liabilitas lancar	Rp -					
Liabilitas tidak lancar	Rp -					
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp -					
Ekuitas						
Saldo laba ditahan	Rp 14,431,289,918.98	Rp 17,183,964,923.68	Rp 22,180,961,232.97	Rp 27,430,807,357.72	Rp 33,006,145,788.71	Rp 38,920,344,650.04
Laba tahun berjalan	Rp 2,752,675,004.70	Rp 4,996,996,309.29	Rp 5,249,846,124.75	Rp 5,575,338,430.99	Rp 5,914,198,861.33	Rp 6,270,002,313.19
Jumlah ekuitas	Rp 17,183,964,923.68	Rp 22,180,961,232.97	Rp 27,430,807,357.72	Rp 33,006,145,788.71	Rp 38,920,344,650.04	Rp 45,190,346,963.23
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp 17,183,964,923.68	Rp 22,180,961,232.97	Rp 27,430,807,357.72	Rp 33,006,145,788.71	Rp 38,920,344,650.04	Rp 45,190,346,963.23

Balance Sheet UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2029– 2034)

Balance Sheet After						
Description	2029	2030	2031	2032	2033	2034
ASET						
Aset lancar						
Kas & Setara Kas	Rp -					
Saldo kas di ITS	Rp 48,189,487,055.38	Rp 54,934,759,471.26	Rp 62,017,295,507.92	Rp 69,453,958,346.42	Rp 77,262,454,326.85	Rp 85,461,375,106.29
Piutang						
Aset lancar lainnya						
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Jumlah aset lancar	48,189,487,055.38	54,934,759,471.26	62,017,295,507.92	69,453,958,346.42	77,262,454,326.85	85,461,375,106.29
Aset tidak lancar						
Aset tetap	Rp 3,644,455,845.49	Rp 3,935,052,672.94	Rp 4,300,272,850.55	Rp 4,647,754,037.05	Rp 4,996,409,282.87	Rp 5,359,197,290.98
Aset tetap lainnya						
	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Jumlah aset tidak lancar	3,644,455,845.49	3,935,052,672.94	4,300,272,850.55	4,647,754,037.05	4,996,409,282.87	5,359,197,290.98
JUMLAH ASET	51,833,942,900.88	58,869,812,144.20	66,317,568,358.48	74,101,712,383.47	82,258,863,609.71	90,820,572,397.27
LIABILITAS & EKUITAS						
Liabilitas lancar						
Jumlah liabilitas lancar						
Liabilitas tidak lancar						
Jumlah liabilitas tidak lancar						
Ekuitas						
Saldo laba ditahan	Rp 45,190,346,963.23	Rp 51,833,942,900.88	Rp 58,869,812,144.20	Rp 66,317,568,358.48	Rp 74,101,712,383.47	Rp 82,258,863,609.71
Laba tahun berjalan	Rp 6,643,595,937.64	Rp 7,035,869,243.32	Rp 7,447,756,214.28	Rp 7,784,144,024.99	Rp 8,157,151,226.24	Rp 8,561,708,787.56
Jumlah ekuitas	Rp 51,833,942,900.88	Rp 58,869,812,144.20	Rp 66,317,568,358.48	Rp 74,101,712,383.47	Rp 82,258,863,609.71	Rp 90,820,572,397.27
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp 51,833,942,900.88	58,869,812,144.20	66,317,568,358.48	74,101,712,383.47	82,258,863,609.71	90,820,572,397.27

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2017– 2020)

Income Statement				
Description	2017	2018	2019	2020
Pendapatan	3,117,420,499	3,273,291,524	3,436,956,100	3,608,803,905
Beban Jasa	(1,069,275,231)	(1,122,738,993)	(1,178,875,942)	(1,237,819,739)
Laba kotor	2,048,145,268	2,150,552,531	2,258,080,158	2,370,984,166
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(62,348,410)	(65,465,830)	(68,739,122)	(72,176,078)
Biaya umum & administrasi	(31,174,205)	(32,732,915)	(34,369,561)	(36,088,039)
Beban depresiasi	(6,234,841.00)	(12,781,424.05)	(19,655,336.25)	(26,872,944.06)
Total beban usaha	(99,757,456)	(110,980,170)	(122,764,019)	(135,137,061)
Laba usaha	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,235,847,104
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
Total pendapatan (Beban) lain-lain				
Laba bersih sebelum pajak	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,235,847,104
Pajak				
Laba bersih	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,235,847,104

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2021– 2024)

Income Statement				
Description	2021	2022	2023	2024
Pendapatan	3,789,244,100	3,978,706,305	4,177,641,621	4,386,523,702
Beban Jasa	(1,299,710,726)	(1,364,696,263)	(1,432,931,076)	(1,577,686,358.06)
Laba kotor	2,489,533,374	2,614,010,043	2,744,710,545	2,808,837,344
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(75,784,882)	(79,574,126)	(83,552,832)	(87,730,474)
Biaya umum & administrasi	(37,892,441)	(39,787,063)	(41,776,416)	(43,865,237)
Beban depresiasi	(34,451,432.26)	(36,174,003.87)	(37,982,704.06)	(39,881,839.27)
Total beban usaha	(148,128,755)	(155,535,193)	(163,311,953)	(171,477,550)
Laba usaha	2,341,404,619	2,458,474,850	2,581,398,592	2,637,359,793
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
Total pendapatan (Beban) lain-lain				
Laba bersih sebelum pajak	2,341,404,619	2,458,474,850	2,581,398,592	2,637,359,793
Pajak				
Laba bersih	2,341,404,619	2,458,474,850	2,581,398,592	2,637,359,793

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2025– 2028)

Income Statement				
Description	2025	2026	2027	2028
Pendapatan	4,605,849,887	4,836,142,381	5,077,949,500	5,331,846,975
Beban Jasa	(1,632,620,257)	(1,689,582,337)	(1,748,652,454)	(1,809,913,807)
Laba kotor	2,973,229,630	3,146,560,044	3,329,297,046	3,521,933,168
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(92,116,998)	(96,722,848)	(101,558,990)	(106,636,940)
Biaya umum & administrasi	(46,058,499)	(48,361,424)	(50,779,495)	(53,318,470)
Beban depresiasi	(41,875,931.23)	(43,969,727.79)	(46,168,214.18)	(37,812,930.94)
Total beban usaha	(180,051,428)	(189,053,999)	(198,506,699)	(197,768,340)
Laba usaha	2,793,178,202	2,957,506,045	3,130,790,347	3,324,164,828
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
Total pendapatan (Beban) lain-lain				
Laba bersih sebelum pajak	2,793,178,202	2,957,506,045	3,130,790,347	3,324,164,828
Pajak				
Laba bersih	2,793,178,202	2,957,506,045	3,130,790,347	3,324,164,828

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2029– 2032)

Income Statement				
Description	2029	2030	2031	2032
Pendapatan	5,598,439,324	5,878,361,290	6,172,279,355	6,480,893,322
Beban Jasa	(1,873,453,089)	(1,939,360,644)	(2,007,730,622)	(2,078,661,159)
Laba kotor	3,724,986,235	3,939,000,647	4,164,548,732	4,402,232,164
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(111,968,786)	(117,567,226)	(123,445,587)	(129,617,866)
Biaya umum & administrasi	(55,984,393)	(58,783,613)	(61,722,794)	(64,808,933)
Beban depresiasi	(29,039,883.54)	(19,828,183.76)	(10,155,899.00)	-
Total beban usaha	(196,993,063)	(196,179,022)	(195,324,280)	(194,426,800)
Laba usaha	3,527,993,171	3,742,821,624	3,969,224,453	4,207,805,364
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
Total pendapatan (Beban) lain-lain	3,527,993,171	3,742,821,624	3,969,224,453	4,207,805,364
Pajak				
Laba bersih	3,527,993,171	3,742,821,624	3,969,224,453	4,207,805,364

Income Statement UPT Asrama ITS Setelah Diterapkan Strategi (2033– 2034)

Balance Sheet			
Description		2033	2034
ASET			
Aset lancar			
Kas & setara kas			
Saldo kas di ITS	50,117,113,029		54,747,873,117
Piutang			
Aset lancar lainnya			
Jumlah aset lancar	50,117,113,029		54,747,873,117
Aset tidak lancar			
Aset tetap	362,667,583		434,119,431
Aset tetap lainnya			
Jumlah aset tidak lancar	362,667,583		434,119,431
JUMLAH ASET	50,479,780,611		55,181,992,549
LIABILITAS & EKUITAS			
Liabilitas lancar			
Hutang usaha			
Pinjaman jangka pendek			
Jumlah liabilitas lancar			
Liabilitas tidak lancar			
Hutang jangka panjang			
Jumlah liabilitas tidak lancar			
Ekuitas			
Modal disetor			
Tambahan modal disetor			
Saldo laba ditahan	46,031,245,304		50,479,780,611
Laba tahun berjalan	4,448,535,307		4,702,211,937
Jumlah ekuitas	50,479,780,611		55,181,992,549
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	50,479,780,611		55,181,992,549

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2017– 2020)

Income Statement				
Description	2017	2018	2019	2020
Pendapatan	3,117,420,499	3,273,291,524	3,436,956,100	3,608,803,905
Beban Jasa	(1,069,275,231)	(1,122,738,993)	(1,178,875,942)	(1,237,819,739)
Laba kotor	2,048,145,268	2,150,552,531	2,258,080,158	2,370,984,166
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(62,348,410)	(65,465,830)	(68,739,122)	(72,176,078)
Biaya umum & administrasi	(31,174,205)	(32,732,915)	(34,369,561)	(36,088,039)
Beban depresiasi	(6,234,841.00)	(12,781,424.05)	(19,655,336.25)	(26,872,944.06)
Total beban usaha	(99,757,456)	(110,980,170)	(122,764,019)	(135,137,061)
Laba usaha	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,235,847,104
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
Total pendapatan (Beban) lain-lain	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,235,847,104
Pajak				
Laba bersih	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,235,847,104

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2021– 2024)

Income Statement				
Description	2021	2022	2023	2024
Pendapatan	3,789,244,100	3,978,706,305	4,177,641,621	4,386,523,702
Beban Jasa	(1,299,710,726)	(1,364,696,263)	(1,432,931,076)	(1,577,686,358.06)
Laba kotor	2,489,533,374	2,614,010,043	2,744,710,545	2,808,837,344
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(75,784,882)	(79,574,126)	(83,552,832)	(87,730,474)
Biaya umum & administrasi	(37,892,441)	(39,787,063)	(41,776,416)	(43,865,237)
Beban depresiasi	(34,451,432.26)	(36,174,003.87)	(37,982,704.06)	(39,881,839.27)
Total beban usaha	(148,128,755)	(155,535,193)	(163,311,953)	(171,477,550)
Laba usaha	2,341,404,619	2,458,474,850	2,581,398,592	2,637,359,793
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
Total pendapatan (Beban) lain-lain				
Laba bersih sebelum pajak	2,341,404,619	2,458,474,850	2,581,398,592	2,637,359,793
Pajak				
Laba bersih	2,341,404,619	2,458,474,850	2,581,398,592	2,637,359,793

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2025– 2028)

Income Statement	2025	2026	2027	2028
Description				
Pendapatan	4,605,849,887	4,836,142,381	5,077,949,500	5,331,846,975
Beban Jasa	(1,632,620,257)	(1,689,582,337)	(1,748,652,454)	(1,809,913,807)
Laba kotor	2,973,229,630	3,146,560,044	3,329,297,046	3,521,933,168
<hr/>				
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(92,116,998)	(96,722,848)	(101,558,990)	(106,636,940)
Biaya umum & administrasi	(46,058,499)	(48,361,424)	(50,779,495)	(53,318,470)
Beban depresiasi	(41,875,931.23)	(43,969,727.79)	(46,168,214.18)	(37,812,930.94)
<i>Total beban usaha</i>	<i>(180,051,428)</i>	<i>(189,053,999)</i>	<i>(198,506,699)</i>	<i>(197,768,340)</i>
Laba usaha	2,793,178,202	2,957,506,045	3,130,790,347	3,324,164,828
<hr/>				
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
<i>Total pendapatan (Beban) lain-lain</i>				
Laba bersih sebelum pajak	2,793,178,202	2,957,506,045	3,130,790,347	3,324,164,828
<hr/>				
Pajak				
Laba bersih	2,793,178,202	2,957,506,045	3,130,790,347	3,324,164,828

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2029– 2032)

Income Statement				
Description	2029	2030	2031	2032
Pendapatan	5,598,439,324	5,878,361,290	6,172,279,355	6,480,893,322
Beban Jasa	(1,873,453,089)	(1,939,360,644)	(2,007,730,622)	(2,078,661,159)
Laba kotor	3,724,986,235	3,939,000,647	4,164,548,732	4,402,232,164
Beban usaha				
Biaya pemasaran	(111,968,786)	(117,567,226)	(123,445,587)	(129,617,866)
Biaya umum & administrasi	(55,984,393)	(58,783,613)	(61,722,794)	(64,808,933)
Beban depresiasi	(29,039,883.54)	(19,828,183.76)	(10,155,899.00)	-
Total beban usaha	(196,993,063)	(196,179,022)	(195,324,280)	(194,426,800)
Laba usaha	3,527,993,171	3,742,821,624	3,969,224,453	4,207,805,364
Pendapatan (Beban) lain-lain				
Pendapatan lain-lain				
Beban lain-lain				
Total pendapatan (Beban) lain-lain	3,527,993,171	3,742,821,624	3,969,224,453	4,207,805,364
Pajak				
Laba bersih	3,527,993,171	3,742,821,624	3,969,224,453	4,207,805,364

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2033– 2034)

Income Statement		
Description	2033	2034
Pendapatan	6,804,937,989	7,145,184,888
Beban Jasa	(2,152,254,542)	(2,228,617,404)
Laba kotor	4,652,683,447	4,916,567,484
Beban usaha		
Biaya pemasaran	(136,098,760)	(142,903,698)
Biaya umum & administrasi	(68,049,380)	(71,451,849)
Beban depresiasi	-	-
<i>Total beban usaha</i>	<i>(204,148,140)</i>	<i>(214,355,547)</i>
Laba usaha	4,448,535,307	4,702,211,937
Pendapatan (Beban) lain-lain		
Pendapatan lain-lain		
Beban lain-lain		
<i>Total pendapatan (Beban) lain-lain</i>		
Laba bersih sebelum pajak	4,448,535,307	4,702,211,937
Pajak		
Laba bersih	4,448,535,307	4,702,211,937

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2017– 2022)

Cash Flow Statement				
Description	2017	2018	2019	2020
Arus kas dari aktivitas operasional				
Penerimaan pendapatan	3,117,420,499	3,273,291,524	3,436,956,100	3,608,803,905
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(3,117,420,499.00)	(3,273,291,523.95)	(3,436,956,100.15)	(3,608,803,905.15)
Pengeluaran kas operasional	(1,162,797,846)	(1,220,937,738)	(1,281,984,625)	(1,346,083,857)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(1,162,797,846)	(1,220,937,738)	(1,281,984,625)	(1,346,083,857)
Arus kas dari aktivitas investasi				
Penjualan aset tetap				
Penambahan aset tetap	(31,174,205)	(32,732,915)	(34,369,561)	(36,088,039)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(31,174,205)	(32,732,915)	(34,369,561)	(36,088,039)
Arus kas dari aktivitas pendanaan				
Dana operasional dari ITS	1,162,797,846.13	1,220,937,738.43	1,281,984,625.36	1,346,083,856.62
Dana pembelian aset tetap dari ITS	31,174,204.99	32,732,915.24	34,369,561.00	36,088,039.05
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	1,193,972,051	1,253,670,654	1,316,354,186	1,382,171,896
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2021– 2024)

Cash Flow Statement				
Description	2021	2022	2023	2024
Arus kas dari aktivitas operasional				
Penerimaan pendapatan	3,789,244,100	3,978,706,305	4,177,641,621	4,386,523,702
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(3,789,244,100.41)	(3,978,706,305.43)	(4,177,641,620.70)	(4,386,523,701.74)
Pengeluaran kas operasional	(1,413,388,049)	(1,484,057,452)	(1,558,260,325)	(1,709,282,069)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(1,413,388,049)	(1,484,057,452)	(1,558,260,325)	(1,709,282,069)
Arus kas dari aktivitas investasi				
Penjualan aset tetap				
Penambahan aset tetap	(37,892,441)	(39,787,063)	(41,776,416)	(43,865,237)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(37,892,441)	(39,787,063)	(41,776,416)	(43,865,237)
Arus kas dari aktivitas pendanaan				
Dana operasional dari ITS	1,413,388,049.45	1,484,057,451.93	1,558,260,324.52	1,709,282,069.11
Dana pembelian aset tetap dari ITS	37,892,441.00	39,787,063.05	41,776,416.21	43,865,237.02
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	1,451,280,490	1,523,844,515	1,600,036,741	1,753,147,306
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2025– 2028)

Cash Flow Statement				
Description	2025	2026	2027	2028
Arus kas dari aktivitas operasional				
Penerimaan pendapatan	4,605,849,887	4,836,142,381	5,077,949,500	5,331,846,975
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(4,605,849,886.83)	(4,836,142,381.17)	(5,077,949,500.23)	(5,331,846,975.24)
Pengeluaran kas operasional	(1,770,795,753)	(1,834,666,609)	(1,900,990,939)	(1,969,869,216)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(1,770,795,753)	(1,834,666,609)	(1,900,990,939)	(1,969,869,216)
Arus kas dari aktivitas investasi				
Penjualan aset tetap				
Penambahan aset tetap	(46,058,499)	(48,361,424)	(50,779,495)	(53,318,470)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(46,058,499)	(48,361,424)	(50,779,495)	(53,318,470)
Arus kas dari aktivitas pendanaan				
Dana operasional dari ITS	1,770,795,753.16	1,834,666,608.82	1,900,990,939.31	1,969,869,216.32
Dana pembelian aset tetap dari ITS	46,058,498.87	48,361,423.81	50,779,495.00	53,318,469.75
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	1,816,854,252	1,883,028,033	1,951,770,434	2,023,187,686
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2029 – 2032)

Cash Flow Statement				
Description	2029	2030	2031	2032
Arus kas dari aktivitas operasional				
Penerimaan pendapatan	5,598,439,324	5,878,361,290	6,172,279,355	6,480,893,322
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(5,598,439,324.00)	(5,878,361,290.20)	(6,172,279,354.71)	(6,480,893,322.45)
Pengeluaran kas operasional	(2,041,406,269)	(2,115,711,482)	(2,192,899,003)	(2,273,087,958)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(2,041,406,269)	(2,115,711,482)	(2,192,899,003)	(2,273,087,958)
Arus kas dari aktivitas investasi				
Penjualan aset tetap				
Penambahan aset tetap	(55,984,393)	(58,783,613)	(61,722,794)	(64,808,933)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(55,984,393)	(58,783,613)	(61,722,794)	(64,808,933)
Arus kas dari aktivitas pendanaan				
Dana operasional dari ITS	2,041,406,269.08	2,115,711,482.25	2,192,899,003.06	2,273,087,958.31
Dana pembelian aset tetap dari ITS	55,984,393.24	58,783,612.90	61,722,793.55	64,808,933.22
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	2,097,390,662	2,174,495,095	2,254,621,797	2,337,896,892
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2033 – 2034)

Cash Flow Statement		
Description	2033	2034
Arus kas dari aktivitas operasional		
Penerimaan pendapatan	6,804,937,989	7,145,184,888
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(6,804,937,988.57)	(7,145,184,888.00)
Pengeluaran kas operasional	(2,356,402,681)	(2,442,972,951)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(2,356,402,681)	(2,442,972,951)
Arus kas dari aktivitas investasi		
Penjualan aset tetap		
Penambahan aset tetap	(68,049,380)	(71,451,849)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(68,049,380)	(71,451,849)
Arus kas dari aktivitas pendanaan		
Dana operasional dari ITS	2,356,402,681.48	2,442,972,950.56
Dana pembelian aset tetap dari ITS	68,049,379.89	71,451,848.88
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	2,424,452,061	2,514,424,799
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2017 – 2020)

Balance Sheet				
Description	2017	2018	2019	2020
ASET				
Aset lancar				
Kas & setara kas				
Saldo kas di ITS	1,923,448,448	3,943,069,318	6,063,671,232	8,290,303,241
Piutang				
Aset lancar lainnya				
Jumlah aset lancar	1,923,448,448	3,943,069,318	6,063,671,232	8,290,303,241
Aset tidak lancar				
Aset tetap	24,939,364	44,890,855	59,605,080	68,820,175
Aset tetap lainnya				
Jumlah aset tidak lancar	24,939,364	44,890,855	59,605,080	68,820,175
JUMLAH ASET	1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312	8,359,123,416
LIABILITAS & EKUITAS				
Liabilitas lancar				
Hutang usaha				
Pinjaman jangka pendek				
Jumlah liabilitas lancar				
Liabilitas tidak lancar				
Hutang jangka panjang				
Jumlah liabilitas tidak lancar				
Ekuitas				
Modal disetor				
Tambahan modal disetor				
Saldo laba ditahan		1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312
Laba tahun berjalan	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,235,847,104
Jumlah ekuitas	1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312	8,359,123,416
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312	8,359,123,416

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2021 – 2024)

Balance Sheet Description	2021	2022	2023	2024
ASET				
Aset lancar				
Kas & setara kas				
Saldo kas di ITS	10,628,266,851	13,083,128,642	15,660,733,522	18,294,109,917
Piutang				
Aset lancar lainnya				
Jumlah aset lancar	10,628,266,851	13,083,128,642	15,660,733,522	18,294,109,917
Aset tidak lancar				
Aset tetap	72,261,184	75,874,243	79,667,955	83,651,353
Aset tetap lainnya				
Jumlah aset tidak lancar	72,261,184	75,874,243	79,667,955	83,651,353
JUMLAH ASET	10,700,528,035	13,159,002,885	15,740,401,477	18,377,761,270
LIABILITAS & EKUITAS				
Liabilitas lancar				
Hutang usaha				
Pinjaman jangka pendek				
Jumlah liabilitas lancar				
Liabilitas tidak lancar				
Hutang jangka panjang				
Jumlah liabilitas tidak lancar				
Ekuitas				
Modal disetor				
Tambahan modal disetor				
Saldo laba ditahan	8,359,123,416	10,700,528,035	13,159,002,885	15,740,401,477
Laba tahun berjalan	2,341,404,619	2,458,474,850	2,581,398,592	2,637,359,793
Jumlah ekuitas	10,700,528,035	13,159,002,885	15,740,401,477	18,377,761,270
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	10,700,528,035	13,159,002,885	15,740,401,477	18,377,761,270

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2025 – 2028)

Balance Sheet	2025	2026	2027	2028
Description				
ASET				
Aset lancar				
Kas & setara kas				
Saldo kas di ITS	21,083,105,552	24,036,219,901	27,162,398,967	30,471,058,256
Piutang				
Aset lancar lainnya				
Jumlah aset lancar	21,083,105,552	24,036,219,901	27,162,398,967	30,471,058,256
Aset tidak lancar				
Aset tetap	87,833,920	92,225,616	96,836,897	112,342,436
Aset tetap lainnya				
Jumlah aset tidak lancar	87,833,920	92,225,616	96,836,897	112,342,436
JUMLAH ASET	21,170,939,473	24,128,445,517	27,259,235,864	30,583,400,692
LIABILITAS & EKUITAS				
Liabilitas lancar				
Hutang usaha				
Pinjaman jangka pendek				
Jumlah liabilitas lancar				
Liabilitas tidak lancar				
Hutang jangka panjang				
Jumlah liabilitas tidak lancar				
Ekuitas				
Modal disetor				
Tambahan modal disetor				
Saldo laba ditahan	18,377,761,270	21,170,939,473	24,128,445,517	27,259,235,864
Laba tahun berjalan	2,793,178,202	2,957,506,045	3,130,790,347	3,324,164,828
Jumlah ekuitas	21,170,939,473	24,128,445,517	27,259,235,864	30,583,400,692
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	21,170,939,473	24,128,445,517	27,259,235,864	30,583,400,692

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2029 – 2032)

Balance Sheet				
Description	2029	2030	2031	2032
ASET				
Aset lancar				
Kas & setara kas				
Saldo kas di ITS	33,972,106,918	37,675,973,113	41,593,630,671	45,736,627,102
Piutang				
Aset lancar lainnya				
Jumlah aset lancar	33,972,106,918	37,675,973,113	41,593,630,671	45,736,627,102
Aset tidak lancar				
Aset tetap	139,286,946	178,242,375	229,809,269	294,618,203
Aset tetap lainnya				
Jumlah aset tidak lancar	139,286,946	178,242,375	229,809,269	294,618,203
JUMLAH ASET	34,111,393,863	37,854,215,487	41,823,439,940	46,031,245,304
LIABILITAS & EKUITAS				
Liabilitas lancar				
Hutang usaha				
Pinjaman jangka pendek				
Jumlah liabilitas lancar				
Liabilitas tidak lancar				
Hutang jangka panjang				
Jumlah liabilitas tidak lancar				
Ekuitas				
Modal disetor				
Tambahan modal disetor				
Saldo laba ditahan	30,583,400,692	34,111,393,863	37,854,215,487	41,823,439,940
Laba tahun berjalan	3,527,993,171	3,742,821,624	3,969,224,453	4,207,805,364
Jumlah ekuitas	34,111,393,863	37,854,215,487	41,823,439,940	46,031,245,304
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	34,111,393,863	37,854,215,487	41,823,439,940	46,031,245,304

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2029 – 2032)

Balance Sheet	2033	2034
Description		
ASET		
Aset lancar		
Kas & setara kas		
Saldo kas di ITS	50,117,113,029	54,747,873,117
Piutang		
Aset lancar lainnya		
Jumlah aset lancar	50,117,113,029	54,747,873,117
Aset tidak lancar		
Aset tetap	362,667,583	434,119,431
Aset tetap lainnya		
Jumlah aset tidak lancar	362,667,583	434,119,431
JUMLAH ASET	50,479,780,611	55,181,992,549
LIABILITAS & EKUITAS		
Liabilitas lancar		
Hutang usaha		
Pinjaman jangka pendek		
Jumlah liabilitas lancar		
Liabilitas tidak lancar		
Hutang jangka panjang		
Jumlah liabilitas tidak lancar		
Ekuitas		
Modal disetor		
Tambahan modal disetor		
Saldo laba ditahan	46,031,245,304	50,479,780,611
Laba tahun berjalan	4,448,535,307	4,702,211,937
Jumlah ekuitas	50,479,780,611	55,181,992,549
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	50,479,780,611	55,181,992,549

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2017– 2021)

Income Statement					
Description	2017	2018	2019	2020	2021
Pendapatan	3,117,420,499	3,273,291,524	3,436,956,100	3,608,803,905	3,789,244,100
Beban Jasa	(1,069,275,231)	(1,122,738,993)	(1,178,875,942)	(1,237,819,739)	(1,299,710,726)
Laba kotor	2,048,145,268	2,150,552,531	2,258,080,158	2,370,984,166	2,489,533,374
Beban usaha					
Biaya pemasaran	(62,348,410)	(65,465,830)	(68,739,122)	(72,176,078)	(75,784,882)
Biaya umum & administrasi	(31,174,205)	(32,732,915)	(34,369,561)	(36,088,039)	(37,892,441)
Beban depresiasi	(6,234,841.00)	(12,781,424.05)	(19,655,336.25)	(74,872,944.06)	(178,451,432.26)
Total beban usaha	(99,757,456)	(110,980,170)	(122,764,019)	(183,137,061)	(292,128,755)
Laba usaha	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,187,847,104	2,197,404,619
Pendapatan (Beban) lain-lain					
Pendapatan lain-lain					
Beban lain-lain					
Total pendapatan (Beban) lain-lain	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,187,847,104	2,197,404,619
Pajak					
Laba bersih	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,187,847,104	2,197,404,619

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2022– 2026)

Income Statement					
Description	2022	2023	2024	2025	2026
Pendapatan	3,978,706,305	4,177,641,621	7,963,415,189	8,361,585,949	8,779,665,246
Beban Jasa	(1,364,696,263)	(1,432,931,076)	(1,972,848,425.31)	(2,039,637,186)	(2,108,809,775)
Laba kotor	2,614,010,043	2,744,710,545	5,990,566,764	6,321,948,763	6,670,855,471
Beban usaha					
Biaya pemasaran	(79,574,126)	(83,552,832)	(159,268,304)	(167,231,719)	(175,593,305)
Biaya umum & administrasi	(39,787,063)	(41,776,416)	(43,865,237)	(46,058,499)	(48,361,424)
Beban depresiasi	(252,174,003.87)	(277,982,704.06)	(279,881,839.27)	(281,875,931.23)	(283,969,727.79)
Total beban usaha	(371,535,193)	(403,311,953)	(483,015,380)	(495,166,149)	(507,924,457)
Laba usaha	2,242,474,850	2,341,398,592	5,507,551,384	5,826,782,614	6,162,931,015
Pendapatan (Beban) lain-lain					
Pendapatan lain-lain					
Beban lain-lain					
Total pendapatan (Beban) lain-lain					
Laba bersih sebelum pajak	2,242,474,850	2,341,398,592	5,507,551,384	5,826,782,614	6,162,931,015
Pajak					
Laba bersih	2,242,474,850	2,341,398,592	5,507,551,384	5,826,782,614	6,162,931,015

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2027– 2031)

Income Statement					
Description	2027	2028	2029	2030	2031
Pendapatan	9,218,648,508	9,679,580,934	10,163,559,980	10,671,737,979	11,205,324,878
Beban Jasa	(2,180,456,715)	(2,254,672,195)	(2,331,554,229)	(2,411,204,817)	(2,493,730,122)
Laba kotor	7,038,191,794	7,424,908,739	7,832,005,751	8,260,533,162	8,711,594,757
Beban usaha					
Biaya pemasaran	(184,372,970)	(193,591,619)	(203,271,200)	(213,434,760)	(224,106,498)
Biaya umum & administrasi	(50,779,495)	(53,318,470)	(55,984,393)	(58,783,613)	(61,722,794)
Beban depresiasi	(286,168,214.18)	(277,812,930.94)	(269,039,883.54)	(259,828,183.76)	(250,155,899.00)
Total beban usaha	(521,320,679)	(524,723,019)	(528,295,476)	(532,046,556)	(535,985,190)
Laba usaha	6,516,871,114	6,900,185,719	7,303,710,275	7,728,486,606	8,175,609,567
Pendapatan (Beban) lain-lain					
Pendapatan lain-lain					
Beban lain-lain					
Total pendapatan (Beban) lain-lain					
Laba bersih sebelum pajak	6,516,871,114	6,900,185,719	7,303,710,275	7,728,486,606	8,175,609,567
Pajak					
Laba bersih	6,516,871,114	6,900,185,719	7,303,710,275	7,728,486,606	8,175,609,567

Income Statement UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2032– 2034)

Income Statement			
Description	2032	2033	2034
Pendapatan	11,765,591,122	12,353,870,678	12,971,564,212
Beban Jasa	(2,579,240,643)	(2,667,851,410)	(2,759,682,179)
Laba kotor	9,186,350,480	9,686,019,268	10,211,882,034
Beban usaha			
Biaya pemasaran	(235,311,822)	(247,077,414)	(259,431,284)
Biaya umum & administrasi	(64,808,933)	(68,049,380)	(71,451,849)
Beban depresiasi	(240,000,000.00)	(240,000,000.00)	(240,000,000.00)
<i>Total beban usaha</i>	<i>(540,120,756)</i>	<i>(555,126,793)</i>	<i>(570,883,133)</i>
Laba usaha	8,646,229,724	9,130,892,475	9,640,998,901
Pendapatan (Beban) lain-lain			
Pendapatan lain-lain			
Beban lain-lain			
<i>Total pendapatan (Beban) lain-lain</i>			
Laba bersih sebelum pajak	8,646,229,724	9,130,892,475	9,640,998,901
Pajak			
Laba bersih	8,646,229,724	9,130,892,475	9,640,998,901

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2017 – 2021)

Cash Flow Statement					
Description	2017	2018	2019	2020	2021
Arus kas dari aktivitas operasional					
Penerimaan pendapatan	3,117,420,499	3,273,291,524	3,436,956,100	3,608,803,905	3,789,244,100
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(3,117,420,499.00)	(3,273,291,523.95)	(3,436,956,100.15)	(3,608,803,905.15)	(3,789,244,100.41)
Pengeluaran kas operasional	(1,162,797,846)	(1,220,937,738)	(1,281,984,625)	(1,346,083,857)	(1,413,388,049)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(1,162,797,846)	(1,220,937,738)	(1,281,984,625)	(1,346,083,857)	(1,413,388,049)
Arus kas dari aktivitas investasi					
Penjualan aset tetap					
Penambahan aset tetap	(31,174,205)	(32,732,915)	(34,369,561)	(2,436,088,039)	(4,837,892,441)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(31,174,205)	(32,732,915)	(34,369,561)	(2,436,088,039)	(4,837,892,441)
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	1,162,797,846.13	1,220,937,738.43	1,281,984,625.36	1,346,083,856.62	1,413,388,049.45
Dana pembelian aset tetap dari ITS	31,174,204.99	32,732,915.24	34,369,561.00	2,436,088,039.05	4,837,892,441.00
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	1,193,972,051	1,253,670,654	1,316,354,186	3,782,171,896	6,251,280,490
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-	-

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2023 – 2028)

Cash Flow Statement	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Description						
Arus kas dari aktivitas operasional						
Penerimaan pendapatan	4,177,641,621	7,963,415,189	8,361,585,949	8,779,665,246	9,218,648,508	9,679,580,934
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(4,177,641,620.70)	(7,963,415,189.15)	(8,361,585,948.60)	(8,779,665,246.03)	(9,218,648,508.33)	(9,679,580,933.75)
Pengeluaran kas operasional	(1,558,260,325)	(2,175,981,966)	(2,252,927,404)	(2,332,764,503)	(2,415,609,180)	(2,501,582,284)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(1,558,260,325)	(2,175,981,966)	(2,252,927,404)	(2,332,764,503)	(2,415,609,180)	(2,501,582,284)
Arus kas dari aktivitas investasi						
Penjualan aset tetap						
Penambahan aset tetap	(1,241,776,416)	(43,865,237)	(46,058,499)	(48,361,424)	(50,779,495)	(53,318,470)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(1,241,776,416)	(43,865,237)	(46,058,499)	(48,361,424)	(50,779,495)	(53,318,470)
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Dana operasional dari ITS	1,558,260,324.52	2,175,981,966.11	2,252,927,403.66	2,332,764,503.27	2,415,609,179.73	2,501,582,283.56
Dana pembelian aset tetap dari ITS	1,241,776,416.21	43,865,237.02	46,058,498.87	48,361,423.81	50,779,495.00	53,318,469.75
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	2,800,036,741	2,219,847,203	2,298,985,903	2,381,125,927	2,466,388,675	2,554,900,753
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-	-	-

Cash Flow UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2029 – 2034)

Cash Flow Statement						
Description	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Arus kas dari aktivitas operasional						
Penerimaan pendapatan	10,163,559,980	10,671,737,979	11,205,324,878	11,765,591,122	12,353,870,678	12,971,564,212
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	(10,163,559,980.44)	(10,671,737,979.46)	(11,205,324,878.43)	(11,765,591,122.35)	(12,353,870,678.47)	(12,971,564,212.40)
Pengeluaran kas operasional	(2,590,809,822)	(2,683,423,190)	(2,779,559,413)	(2,879,361,398)	(2,982,978,204)	(3,090,565,312)
Jumlah arus kas dari aktivitas operasional	(2,590,809,822)	(2,683,423,190)	(2,779,559,413)	(2,879,361,398)	(2,982,978,204)	(3,090,565,312)
Arus kas dari aktivitas investasi						
Penjualan aset tetap						
Penambahan aset tetap	(55,984,393)	(58,783,613)	(61,722,794)	(64,808,933)	(68,049,380)	(71,451,849)
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	(55,984,393)	(58,783,613)	(61,722,794)	(64,808,933)	(68,049,380)	(71,451,849)
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Dana operasional dari ITS	2,590,809,821.93	2,683,423,189.94	2,779,559,412.66	2,879,361,398.41	2,982,978,203.90	3,090,565,311.73
Dana pembelian aset tetap dari ITS	55,984,393.24	58,783,612.90	61,722,793.55	64,808,933.22	68,049,379.89	71,451,848.88
Jumlah arus kas dari aktivitas pendanaan	2,646,794,215	2,742,206,803	2,841,282,206	2,944,170,332	3,051,027,584	3,162,017,161
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-	-	-

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Setelah Diterapkan Strategi (2017 – 2023)

Balance Sheet	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Description							
ASET							
Aset lancar							
Kas & setara kas							
Saldo kas di ITS	1,923,448,448	3,943,069,318	6,063,671,232	5,890,303,241	3,428,266,851	2,283,128,642	3,660,733,522
Piutang							
Aset lancar lainnya							
Jumlah aset lancar	1,923,448,448	3,943,069,318	6,063,671,232	5,890,303,241	3,428,266,851	2,283,128,642	3,660,733,522
Aset tidak lancar							
Aset tetap	24,939,364	44,890,855	59,605,080	2,420,820,175	7,080,261,184	10,467,874,243	11,431,667,955
Aset tetap lainnya							
Jumlah aset tidak lancar	24,939,364	44,890,855	59,605,080	2,420,820,175	7,080,261,184	10,467,874,243	11,431,667,955
JUMLAH ASET	1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312	8,311,123,416	10,508,528,035	12,751,002,885	15,092,401,477
LIABILITAS & EKUITAS							
Liabilitas lancar							
Hutang usaha							
Pinjaman jangka pendek							
Jumlah liabilitas lancar							
Liabilitas tidak lancar							
Hutang jangka panjang							
Jumlah liabilitas tidak lancar							
Ekuitas							
Modal disetor							
Tambahan modal disetor							
Saldo laba ditahan	1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312	8,311,123,416	10,508,528,035	12,751,002,885	
Laba tahun berjalan	1,948,387,812	2,039,572,361	2,135,316,139	2,187,847,104	2,197,404,619	2,242,474,850	2,341,398,592
Jumlah ekuitas	1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312	8,311,123,416	10,508,528,035	12,751,002,885	15,092,401,477
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	1,948,387,812	3,987,960,173	6,123,276,312	8,311,123,416	10,508,528,035	12,751,002,885	15,092,401,477

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Ssetelah Diterapkan Strategi (2024 – 2030)

Balance Sheet	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ASET							
Aset lancar							
Kas & setara kas							
Saldo kas di ITS	9,404,301,508	15,466,901,554	21,865,440,873	28,617,700,706	35,742,380,887	43,259,146,652	51,188,677,829
Piutang							
Aset lancar lainnya							
Jumlah aset lancar	9,404,301,508	15,466,901,554	21,865,440,873	28,617,700,706	35,742,380,887	43,259,146,652	51,188,677,829
Aset tidak lancar							
Aset tetap	11,195,651,353	10,959,833,920	10,724,225,616	10,488,836,897	10,264,342,436	10,051,286,946	9,850,242,375
Aset tetap lainnya							
Jumlah aset tidak lancar	11,195,651,353	10,959,833,920	10,724,225,616	10,488,836,897	10,264,342,436	10,051,286,946	9,850,242,375
JUMLAH ASET	20,599,952,861	26,426,735,474	32,589,666,489	39,106,537,604	46,006,723,323	53,310,433,598	61,038,920,204
LIABILITAS & EKUITAS							
Liabilitas lancar							
Hutang usaha							
Pinjaman jangka pendek							
Jumlah liabilitas lancar							
Liabilitas tidak lancar							
Hutang jangka panjang							
Jumlah liabilitas tidak lancar							
Ekuitas							
Modal disetor							
Tambahan modal disetor							
Saldo laba ditahan	15,092,401,477	20,599,952,861	26,426,735,474	32,589,666,489	39,106,537,604	46,006,723,323	53,310,433,598
Laba tahun berjalan	5,507,551,384	5,826,782,614	6,162,931,015	6,516,871,114	6,900,185,719	7,303,710,275	7,728,486,606
Jumlah ekuitas	20,599,952,861	26,426,735,474	32,589,666,489	39,106,537,604	46,006,723,323	53,310,433,598	61,038,920,204
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	20,599,952,861	26,426,735,474	32,589,666,489	39,106,537,604	46,006,723,323	53,310,433,598	61,038,920,204

Balance Sheet UPT Bahasa dan Budaya Sebelum Diterapkan Strategi (2031 – 2034)

Balance Sheet	2031	2032	2033	2034
Description				
ASET				
Aset lancar				
Kas & setara kas				
Saldo kas di ITS	59,552,720,501	68,374,141,292	77,676,984,386	87,486,531,438
Piutang				
Aset lancar lainnya				
Jumlah aset lancar	59,552,720,501	68,374,141,292	77,676,984,386	87,486,531,438
Aset tidak lancar				
Aset tetap	9,661,809,269	9,486,618,203	9,314,667,583	9,146,119,431
Aset tetap lainnya				
Jumlah aset tidak lancar	9,661,809,269	9,486,618,203	9,314,667,583	9,146,119,431
JUMLAH ASET	69,214,529,770	77,860,759,494	86,991,651,969	96,632,650,870
LIABILITAS & EKUITAS				
Liabilitas lancar				
Hutang usaha				
Pinjaman jangka pendek				
Jumlah liabilitas lancar				
Liabilitas tidak lancar				
Hutang jangka panjang				
Jumlah liabilitas tidak lancar				
Ekuitas				
Modal disetor				
Tambahan modal disetor				
Saldo laba ditahan	61,038,920,204	69,214,529,770	77,860,759,494	86,991,651,969
Laba tahun berjalan	8,175,609,567	8,646,229,724	9,130,892,475	9,640,998,901
Jumlah ekuitas	69,214,529,770	77,860,759,494	86,991,651,969	96,632,650,870
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	69,214,529,770	77,860,759,494	86,991,651,969	96,632,650,870

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2017– 2020)

Income Statement								
Description		2017		2018		2019		2020
<i>Revenue</i>	Rp	1,124,357,500.00	Rp	1,195,575,375.00	Rp	1,255,354,143.75	Rp	1,318,121,850.94
<i>Cost of Services</i>	-Rp	380,824,655.25	-Rp	422,353,038.01	-Rp	465,957,839.91	-Rp	511,742,881.91
<i>Gross Profit</i>	Rp	743,532,844.75	Rp	773,222,336.99	Rp	789,396,303.84	Rp	806,378,969.03
<i>Operating Expenses</i>								
<i>General & Administratives</i>	-Rp	107,601,012.75	-Rp	112,981,063.39	-Rp	118,630,116.56	-Rp	124,561,622.38
<i>Marketing Expenses</i>	Rp	-						
Depreciation	-Rp	22,487,150.00	-Rp	46,098,657.50	-Rp	70,890,740.38	-Rp	96,922,427.39
<i>Total Operating Expenses</i>	-Rp	130,088,162.75	-Rp	159,079,720.89	-Rp	189,520,856.93	-Rp	221,484,049.78
<i>Operating Profit</i>	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	599,875,446.91	Rp	584,894,919.25
<i>Other Revenue & Expenses</i>								
<i>Other Revenue</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Other Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	599,875,446.91	Rp	584,894,919.25
<i>Tax</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	599,875,446.91	Rp	584,894,919.25

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2021– 2024)

Income Statement								
Description		2021		2022		2023		2024
<i>Revenue</i>	Rp	1,384,027,943.48	Rp	1,453,229,340.66	Rp	1,525,890,807.69	Rp	1,602,185,348.08
<i>Cost of Services</i>	-Rp	559,817,176.00	-Rp	587,808,034.80	-Rp	617,198,436.54	-Rp	721,700,597.68
<i>Gross Profit</i>	Rp	824,210,767.48	Rp	865,421,305.85	Rp	908,692,371.15	Rp	880,484,750.40
<i>Operating Expenses</i>								
<i>General & Administratives</i>	-Rp	130,789,703.50	-Rp	137,329,188.68	-Rp	144,195,648.11	-Rp	151,405,430.52
<i>Marketing Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Depreciation</i>	-Rp	124,255,698.76	-Rp	130,468,483.70	-Rp	136,991,907.89	-Rp	143,841,503.28
<i>Total Operating Expenses</i>	-Rp	255,045,402.27	-Rp	267,797,672.38	-Rp	281,187,556.00	-Rp	295,246,933.80
<i>Operating Profit</i>	Rp	569,165,365.21	Rp	597,623,633.47	Rp	627,504,815.15	Rp	585,237,816.60
<i>Other Revenue & Expenses</i>								
<i>Other Revenue</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Other Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp	569,165,365.21	Rp	597,623,633.47	Rp	627,504,815.15	Rp	585,237,816.60
<i>Tax</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp	569,165,365.21	Rp	597,623,633.47	Rp	627,504,815.15	Rp	585,237,816.60

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2025– 2028)

Income Statement								
Description		2025		2026		2027		2028
<i>Revenue</i>	Rp	1,682,294,615.48	Rp	1,766,409,346.25	Rp	1,854,729,813.57	Rp	1,947,466,304.24
<i>Cost of Services</i>	-Rp	757,785,627.56	-Rp	760,789,958.65	-Rp	763,944,506.29	-Rp	767,256,781.31
<i>Gross Profit</i>	Rp	924,508,987.92	Rp	1,005,619,387.61	Rp	1,090,785,307.28	Rp	1,180,209,522.93
<i>Operating Expenses</i>								
<i>General & Administratives</i>	-Rp	158,975,702.04	-Rp	166,924,487.15	-Rp	175,270,711.50	-Rp	184,034,247.08
<i>Marketing Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Depreciation	-Rp	151,033,578.45	-Rp	123,700,307.08	-Rp	95,000,372.14	-Rp	64,865,440.45
<i>Total Operating Expenses</i>	-Rp	310,009,280.49	-Rp	290,624,794.22	-Rp	270,271,083.64	-Rp	248,899,687.53
<i>Operating Profit</i>	Rp	614,499,707.43	Rp	714,994,593.38	Rp	820,514,223.64	Rp	931,309,835.40
<i>Other Revenue & Expenses</i>								
<i>Other Revenue</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Other Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp	614,499,707.43	Rp	714,994,593.38	Rp	820,514,223.64	Rp	931,309,835.40
<i>Tax</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp	614,499,707.43	Rp	714,994,593.38	Rp	820,514,223.64	Rp	931,309,835.40

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2029– 2032)

Income Statement								
Description		2029		2030		2031		2032
<i>Revenue</i>	Rp	2,044,839,619.46	Rp	2,147,081,600.43	Rp	2,254,435,680.45	Rp	2,367,157,464.47
<i>Cost of Services</i>	-Rp	770,734,670.08	-Rp	774,386,453.30	-Rp	813,105,775.96	-Rp	853,761,064.76
<i>Gross Profit</i>	Rp	1,274,104,949.37	Rp	1,372,695,147.13	Rp	1,441,329,904.49	Rp	1,513,396,399.72
<i>Operating Expenses</i>								
<i>General & Administratives</i>	-Rp	193,235,959.43	-Rp	202,897,757.41	-Rp	213,042,645.28	-Rp	223,694,777.54
<i>Marketing Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Depreciation</i>	-Rp	33,223,762.18	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Total Operating Expenses</i>	-Rp	226,459,721.62	-Rp	202,897,757.41	-Rp	213,042,645.28	-Rp	223,694,777.54
<i>Operating Profit</i>	Rp	1,047,645,227.76	Rp	1,169,797,389.73	Rp	1,228,287,259.22	Rp	1,289,701,622.18
<i>Other Revenue & Expenses</i>								
<i>Other Revenue</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Other Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>	Rp	1,047,645,227.76	Rp	1,169,797,389.73	Rp	1,228,287,259.22	Rp	1,289,701,622.18
<i>Tax</i>	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
<i>Earning After Tax (EAT)</i>	Rp	1,047,645,227.76	Rp	1,169,797,389.73	Rp	1,228,287,259.22	Rp	1,289,701,622.18

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2033– 2034)

Income Statement		2033		2034
Description		Rp		Rp
<i>Revenue</i>		2,485,515,337.70		2,609,791,104.58
<i>Cost of Services</i>		-Rp 896,449,118.00		-Rp 941,271,573.90
<i>Gross Profit</i>		Rp 1,589,066,219.70		Rp 1,668,519,530.69
<i>Operating Expenses</i>				
<i>General & Administratives</i>		-Rp 234,879,516.42		-Rp 246,623,492.24
<i>Marketing Expenses</i>		Rp -		Rp -
Depreciation		Rp -		Rp -
<i>Total Operating Expenses</i>		-Rp 234,879,516.42		-Rp 246,623,492.24
<i>Operating Profit</i>		Rp 1,354,186,703.28		Rp 1,421,896,038.45
<i>Other Revenue & Expenses</i>				
<i>Other Revenue</i>		Rp -		Rp -
<i>Other Expenses</i>		Rp -		Rp -
<i>Total Other Revenue & Expenses</i>		Rp -		Rp -
<i>Earning Before Taxes (EBT)</i>		Rp 1,354,186,703.28		Rp 1,421,896,038.45
Tax		Rp -		Rp -
<i>Earning After Tax (EAT)</i>		Rp 1,354,186,703.28		Rp 1,421,896,038.45

Cash Flow UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2017– 2021)

Cash Flow Statement	2017	2018	2019	2020	2021
Description					
Arus Kas Operasional					
Penerimaan pendapatan	Rp 1,124,357,500.00	Rp 1,195,575,375.00	Rp 1,255,354,143.75	Rp 1,318,121,850.94	Rp 1,384,027,943.48
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran Kas Operasional	Rp 488,425,668.00	Rp 535,334,101.40	Rp 584,587,956.47	Rp 636,304,504.29	Rp 690,606,879.51
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	Rp 1,124,357,500.00	Rp 1,195,575,375.00	Rp 1,255,354,143.75	Rp 1,318,121,850.94	Rp 1,384,027,943.48
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran operasional	Rp 488,425,668.00	Rp 535,334,101.40	Rp 584,587,956.47	Rp 636,304,504.29	Rp 690,606,879.51
Arus kas dari investasi					
Penjualan aset tetap	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penambahan aset tetap	Rp 112,435,750.00	Rp 118,057,537.50	Rp 123,960,414.38	Rp 130,158,435.09	Rp 136,666,356.85
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
	Rp 112,435,750.00	Rp 118,057,537.50	Rp 123,960,414.38	Rp 130,158,435.09	Rp 136,666,356.85
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	Rp 488,425,668.00	Rp 535,334,101.40	Rp 584,587,956.47	Rp 636,304,504.29	Rp 690,606,879.51
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp 112,435,750.00	Rp 118,057,537.50	Rp 123,960,414.38	Rp 130,158,435.09	Rp 136,666,356.85
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp 600,861,418.00	Rp 653,391,638.90	Rp 708,548,370.85	Rp 766,462,939.39	Rp 827,273,236.36
Kenaikan (penurunan) arus kas	-	-	-	-	-
Saldo kas awal tahun	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Saldo kas akhir tahun	-	-	-	-	-

Cash Flow UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2022 – 2026)

Cash Flow Statement	2022	2023	2024	2025	2026
Description					
Arus Kas Operasional					
Penerimaan pendapatan	Rp 1,453,229,340.66	Rp 1,525,890,807.69	Rp 1,602,185,348.08	Rp 1,682,294,615.48	Rp 1,766,409,346.25
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran Kas Operasional	725,137,223.48	761,394,084.66	873,106,028.20	916,761,329.61	927,714,445.79
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	1,453,229,340.66	1,525,890,807.69	1,602,185,348.08	1,682,294,615.48	1,766,409,346.25
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran operasional	725,137,223.48	761,394,084.66	873,106,028.20	916,761,329.61	927,714,445.79
Arus kas dari investasi					
Penjualan aset tetap	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penambahan aset tetap	143,499,674.69	150,674,658.43	158,208,391.35	166,118,810.91	174,424,751.46
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
	143,499,674.69	150,674,658.43	158,208,391.35	166,118,810.91	174,424,751.46
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	Rp 725,137,223.48	Rp 761,394,084.66	Rp 873,106,028.20	Rp 916,761,329.61	Rp 927,714,445.79
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Dana pembelian aset tetap dari ITS	143,499,674.69	150,674,658.43	158,208,391.35	166,118,810.91	174,424,751.46
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
	868,636,898.17	912,068,743.08	1,031,314,419.54	1,082,880,140.52	1,102,139,197.25
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
	-	-	-	-	-

Cash Flow UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2027– 2031)

Cash Flow Statement	2027	2028	2029	2030	2031
Arus Kas Operasional					
Penerimaan pendapatan	Rp 1,854,729,813.57	Rp 1,947,466,304.24	Rp 2,044,839,619.46	Rp 2,147,081,600.43	Rp 2,254,435,680.45
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran Kas Operasional	939,215,217.79	951,291,028.39	963,970,629.52	977,284,210.70	1,026,148,421.24
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	1,854,729,813.57	1,947,466,304.24	2,044,839,619.46	2,147,081,600.43	2,254,435,680.45
-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Pengeluaran operasional	939,215,217.79	951,291,028.39	963,970,629.52	977,284,210.70	1,026,148,421.24
Arus kas dari investasi					
Penjualan aset tetap	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
Penambahan aset tetap	183,145,989.03	192,303,288.48	201,918,452.91	212,014,375.55	222,615,094.33
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp	-Rp
	183,145,989.03	192,303,288.48	201,918,452.91	212,014,375.55	222,615,094.33
Arus kas dari aktivitas pendanaan					
Dana operasional dari ITS	Rp 939,215,217.79	Rp 951,291,028.39	Rp 963,970,629.52	Rp 977,284,210.70	Rp 1,026,148,421.24
Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Dana pembelian aset tetap dari ITS	183,145,989.03	192,303,288.48	201,918,452.91	212,014,375.55	222,615,094.33
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
	1,122,361,206.82	1,143,594,316.87	1,165,889,082.43	1,189,298,586.26	1,248,763,515.57
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Saldo kas awal tahun	-	-	-	-	-
Saldo kas akhir tahun	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
	-	-	-	-	-

Cash Flow UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2032– 2034)

Cash Flow Statement						
Description		2032		2033		2034
Arus Kas Operasional						
Penerimaan pendapatan	Rp	2,367,157,464.47		Rp	2,485,515,337.70	Rp
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp	1,077,455,842.30		-Rp	1,131,328,634.41	-Rp
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp	2,367,157,464.47		-Rp	2,485,515,337.70	-Rp
Pengeluaran operasional	-Rp	1,077,455,842.30		-Rp	1,131,328,634.41	-Rp
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi						
Penjualan aset tetap						
Penambahan aset tetap	-Rp	233,745,849.05		-Rp	245,433,141.50	-Rp
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp	233,745,849.05		-Rp	245,433,141.50	-Rp
Arus kas dari aktivitas pendanaan						
Dana operasional dari ITS	Rp	1,077,455,842.30		Rp	1,131,328,634.41	Rp
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp	233,745,849.05		Rp	245,433,141.50	Rp
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp	1,311,201,691.35		Rp	1,376,761,775.91	Rp
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	-		Rp	-	Rp
Saldo kas awal tahun	Rp	-		Rp	-	Rp
Saldo kas akhir tahun	Rp	-		Rp	-	Rp

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2017– 2020)

Balance Sheet								
Description		2017		2018		2019		2020
ASET								
Aset lancar								
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Saldo kas di ITS	Rp	523,496,082.00	Rp	1,065,679,818.10	Rp	1,612,485,591.01	Rp	2,164,144,502.56
Piutang								
Aset lancar lainnya								
Jumlah aset lancar	Rp	523,496,082.00	Rp	1,065,679,818.10	Rp	1,612,485,591.01	Rp	2,164,144,502.56
Aset tidak lancar								
Aset tetap	Rp	89,948,600.00	Rp	161,907,480.00	Rp	214,977,154.00	Rp	248,213,161.70
Aset tetap lainnya								
Jumlah aset tidak lancar	Rp	89,948,600.00	Rp	161,907,480.00	Rp	214,977,154.00	Rp	248,213,161.70
JUMLAH ASET	Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,827,462,745.01	Rp	2,412,357,664.26
LIABILITAS & EKUITAS								
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Ekuitas								
Saldo laba ditahan			Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,827,462,745.01
Laba tahun berjalan	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	599,875,446.91	Rp	584,894,919.25
Jumlah ekuitas	Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,827,462,745.01	Rp	2,412,357,664.26
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,827,462,745.01	Rp	2,412,357,664.26

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2021– 2024)

Balance Sheet								
Description		2021		2022		2023		2024
ASET								
Aset lancar								
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Saldo kas di ITS	Rp	2,720,899,209.68	Rp	3,305,491,652.17	Rp	3,919,313,716.78	Rp	4,490,184,645.31
Piutang								
Aset lancar lainnya								
Jumlah aset lancar	Rp	2,720,899,209.68	Rp	3,305,491,652.17	Rp	3,919,313,716.78	Rp	4,490,184,645.31
Aset tidak lancar								
Aset tetap	Rp	260,623,819.79	Rp	273,655,010.77	Rp	287,337,761.31	Rp	301,704,649.38
Aset tetap lainnya								
Jumlah aset tidak lancar	Rp	260,623,819.79	Rp	273,655,010.77	Rp	287,337,761.31	Rp	301,704,649.38
JUMLAH ASET	Rp	2,981,523,029.47	Rp	3,579,146,662.94	Rp	4,206,651,478.09	Rp	4,791,889,294.69
LIABILITAS & EKUITAS								
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Ekuitas								
Saldo laba ditahan	Rp	2,412,357,664.26	Rp	2,981,523,029.47	Rp	3,579,146,662.94	Rp	4,206,651,478.09
Laba tahun berjalan	Rp	569,165,365.21	Rp	597,623,633.47	Rp	627,504,815.15	Rp	585,237,816.60
Jumlah ekuitas	Rp	2,981,523,029.47	Rp	3,579,146,662.94	Rp	4,206,651,478.09	Rp	4,791,889,294.69
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	2,981,523,029.47	Rp	3,579,146,662.94	Rp	4,206,651,478.09	Rp	4,791,889,294.69

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2025 – 2028)

Balance Sheet								
Description		2025		2026		2027		2028
ASET								
Aset lancar								
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Saldo kas di ITS	Rp	5,089,599,120.27	Rp	5,753,869,269.27	Rp	6,486,237,876.01	Rp	7,290,109,863.38
Piutang								
Aset lancar lainnya								
Jumlah aset lancar	Rp	5,089,599,120.27	Rp	5,753,869,269.27	Rp	6,486,237,876.01	Rp	7,290,109,863.38
Aset tidak lancar								
Aset tetap	Rp	316,789,881.85	Rp	367,514,326.23	Rp	455,659,943.13	Rp	583,097,791.16
Aset tetap lainnya								
Jumlah aset tidak lancar	Rp	316,789,881.85	Rp	367,514,326.23	Rp	455,659,943.13	Rp	583,097,791.16
JUMLAH ASET	Rp	5,406,389,002.12	Rp	6,121,383,595.50	Rp	6,941,897,819.14	Rp	7,873,207,654.54
LIABILITAS & EKUITAS								
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Ekuitas								
Saldo laba ditahan	Rp	4,791,889,294.69	Rp	5,406,389,002.12	Rp	6,121,383,595.50	Rp	6,941,897,819.14
Laba tahun berjalan	Rp	614,499,707.43	Rp	714,994,593.38	Rp	820,514,223.64	Rp	931,309,835.40
Jumlah ekuitas	Rp	5,406,389,002.12	Rp	6,121,383,595.50	Rp	6,941,897,819.14	Rp	7,873,207,654.54
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	5,406,389,002.12	Rp	6,121,383,595.50	Rp	6,941,897,819.14	Rp	7,873,207,654.54

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2029 – 2032)

Balance Sheet								
Description		2029		2030		2031		2032
ASET								
Aset lancar								
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Saldo kas di ITS	Rp	8,169,060,400.41	Rp	9,126,843,414.59	Rp	10,132,515,579.47	Rp	11,188,471,352.60
Piutang								
Aset lancar lainnya								
Jumlah aset lancar	Rp	8,169,060,400.41	Rp	9,126,843,414.59	Rp	10,132,515,579.47	Rp	11,188,471,352.60
Aset tidak lancar								
Aset tetap	Rp	751,792,481.89	Rp	963,806,857.44	Rp	1,186,421,951.77	Rp	1,420,167,800.82
Aset tetap lainnya								
Jumlah aset tidak lancar	Rp	751,792,481.89	Rp	963,806,857.44	Rp	1,186,421,951.77	Rp	1,420,167,800.82
JUMLAH ASET	Rp	8,920,852,882.30	Rp	10,090,650,272.03	Rp	11,318,937,531.24	Rp	12,608,639,153.42
LIABILITAS & EKUITAS								
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-
Ekuitas								
Saldo laba ditahan	Rp	7,873,207,654.54	Rp	8,920,852,882.30	Rp	10,090,650,272.03	Rp	11,318,937,531.24
Laba tahun berjalan	Rp	1,047,645,227.76	Rp	1,169,797,389.73	Rp	1,228,287,259.22	Rp	1,289,701,622.18
Jumlah ekuitas	Rp	8,920,852,882.30	Rp	10,090,650,272.03	Rp	11,318,937,531.24	Rp	12,608,639,153.42
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	8,920,852,882.30	Rp	10,090,650,272.03	Rp	11,318,937,531.24	Rp	12,608,639,153.42

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Sebelum Diterapkan Strategi (2033 – 2034)

Balance Sheet			
Description		2033	2034
ASET			
Aset lancar			
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp -
Saldo kas di ITS	Rp	12,297,224,914.38	Rp 13,461,416,154.26
Piutang			
Aset lancar lainnya			
Jumlah aset lancar	Rp	12,297,224,914.38	Rp 13,461,416,154.26
Aset tidak lancar			
Aset tetap	Rp	1,665,600,942.32	Rp 1,923,305,740.90
Aset tetap lainnya			
Jumlah aset tidak lancar	Rp	1,665,600,942.32	Rp 1,923,305,740.90
JUMLAH ASET	Rp	13,962,825,856.70	Rp 15,384,721,895.15
LIABILITAS & EKUITAS			
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp -
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp -
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp -
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp -
Ekuitas			
Saldo laba ditahan	Rp	12,608,639,153.42	Rp 13,962,825,856.70
Laba tahun berjalan	Rp	1,354,186,703.28	Rp 1,421,896,038.45
Jumlah ekuitas	Rp	13,962,825,856.70	Rp 15,384,721,895.15
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	13,962,825,856.70	Rp 15,384,721,895.15

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2017 – 2022)

Income Statement												
Description		2017		2018		2019		2020		2021		2022
Revenue	Rp	1,124,357,500.00	Rp	1,195,575,375.00	Rp	1,415,913,975.00	Rp	1,486,709,673.75	Rp	1,561,045,157.44	Rp	1,639,097,415.31
Cost of Services	-Rp	380,824,655.25	-Rp	422,353,038.01	-Rp	465,957,839.91	-Rp	523,708,171.22	-Rp	595,713,043.93	-Rp	641,651,836.69
Gross Profit	Rp	743,532,844.75	Rp	773,222,336.99	Rp	949,956,135.09	Rp	963,001,502.53	Rp	965,332,113.51	Rp	997,445,578.62
<i>Operating Expenses</i>												
General & Administratives	-Rp	107,601,012.75	-Rp	112,981,063.39	-Rp	118,630,116.56	-Rp	124,561,622.38	-Rp	130,789,703.50	-Rp	137,329,188.68
Marketing Expenses	Rp	-							Rp	-	Rp	-
Depreciation	-Rp	22,487,150.00	-Rp	46,098,657.50	-Rp	70,890,740.38	-Rp	108,887,716.70	-Rp	160,151,566.69	-Rp	184,312,285.59
Total Operating Expenses	-Rp	130,088,162.75	-Rp	159,079,720.89	-Rp	189,520,856.93	-Rp	233,449,339.09	-Rp	290,941,270.19	-Rp	321,641,474.27
Operating Profit	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	760,435,278.16	Rp	729,552,163.45	Rp	674,390,843.32	Rp	675,804,104.35
<i>Other Revenue & Expenses</i>												
Other Revenue	Rp	-										
Other Expenses	Rp	-										
Total Other Revenue & Expenses	Rp	-										
Earning Before Taxes (EBT)	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	760,435,278.16	Rp	729,552,163.45	Rp	674,390,843.32	Rp	675,804,104.35
Tax	Rp	-										
Earning After Tax (EAT)	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	760,435,278.16	Rp	729,552,163.45	Rp	674,390,843.32	Rp	675,804,104.35

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2023 – 2028)

Income Statement											
Description	2023		2024		2025		2026		2027		2028
Revenue	Rp	1,721,052,286.07	Rp	2,108,304,900.38	Rp	2,213,720,145.40	Rp	2,324,406,152.67	Rp	2,440,626,460.30	Rp 2,562,657,783.32
Cost of Services	-Rp	677,024,883.09	-Rp	830,256,906.72	-Rp	868,778,429.73	-Rp	874,341,078.60	-Rp	880,181,859.91	-Rp 886,314,680.29
Gross Profit	Rp	1,044,027,402.99	Rp	1,278,047,993.66	Rp	1,344,941,715.67	Rp	1,450,065,074.07	Rp	1,560,444,600.39	Rp 1,676,343,103.03
<i>Operating Expenses</i>											
General & Administratives	-Rp	144,195,648.11	-Rp	151,405,430.52	-Rp	158,975,702.04	-Rp	166,924,487.15	-Rp	175,270,711.50	-Rp 184,034,247.08
Marketing Expenses	Rp	-	Rp -								
Depreciation	-Rp	196,818,354.43	-Rp	203,667,949.82	-Rp	210,860,024.99	-Rp	183,526,753.62	-Rp	154,826,818.68	-Rp 124,691,886.99
Total Operating Expenses	-Rp	341,014,002.54	-Rp	355,073,380.34	-Rp	369,835,727.03	-Rp	350,451,240.76	-Rp	330,097,530.18	-Rp 308,726,134.07
Operating Profit	Rp	703,013,400.45	Rp	922,974,613.31	Rp	975,105,988.63	Rp	1,099,613,833.30	Rp	1,230,347,070.21	Rp 1,367,616,968.96
<i>Other Revenue & Expenses</i>											
Other Revenue	Rp	-	Rp -								
Other Expenses	Rp	-	Rp -								
Total Other Revenue & Expenses	Rp	-	Rp -								
Earning Before Taxes (EBT)	Rp	703,013,400.45	Rp	922,974,613.31	Rp	975,105,988.63	Rp	1,099,613,833.30	Rp	1,230,347,070.21	Rp 1,367,616,968.96
Tax	Rp	-	Rp -								
Earning After Tax (EAT)	Rp	703,013,400.45	Rp	922,974,613.31	Rp	975,105,988.63	Rp	1,099,613,833.30	Rp	1,230,347,070.21	Rp 1,367,616,968.96

Income Statement UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2029 – 2034)

Income Statement											
Description	2029		2030		2031		2032		2033		2034
Revenue	Rp	2,690,790,672.48	Rp	2,825,330,206.11	Rp	2,966,596,716.41	Rp	3,114,926,552.23	Rp	3,270,672,879.84	Rp 3,434,206,523.84
Cost of Services	-Rp	892,754,141.68	-Rp	899,515,576.15	-Rp	941,500,032.63	-Rp	985,583,711.93	-Rp	1,031,871,575.20	-Rp 1,080,473,831.63
Gross Profit	Rp	1,798,036,530.80	Rp	1,925,814,629.96	Rp	2,025,096,683.79	Rp	2,129,342,840.30	Rp	2,238,801,304.64	Rp 2,353,732,692.20
<i>Operating Expenses</i>											
General & Administratives	-Rp	193,235,959.43	-Rp	202,897,757.41	-Rp	213,042,645.28	-Rp	223,694,777.54	-Rp	234,879,516.42	-Rp 246,623,492.24
Marketing Expenses	Rp	-	Rp -								
Depreciation	-Rp	93,050,208.73	-Rp	59,826,446.54	-Rp	59,826,446.54	-Rp	59,826,446.54	-Rp	59,826,446.54	-Rp 59,826,446.54
Total Operating Expenses	-Rp	286,286,168.16	-Rp	262,724,203.95	-Rp	272,869,091.82	-Rp	283,521,224.08	-Rp	294,705,962.96	-Rp 306,449,938.78
Operating Profit	Rp	1,511,750,362.64	Rp	1,663,090,426.01	Rp	1,752,227,591.97	Rp	1,845,821,616.22	Rp	1,944,095,341.69	Rp 2,047,282,753.42
<i>Other Revenue & Expenses</i>											
Other Revenue	Rp	-	Rp -								
Other Expenses	Rp	-	Rp -								
Total Other Revenue & Expenses	Rp	-	Rp -								
Earning Before Taxes (EBT)	Rp	1,511,750,362.64	Rp	1,663,090,426.01	Rp	1,752,227,591.97	Rp	1,845,821,616.22	Rp	1,944,095,341.69	Rp 2,047,282,753.42
Tax	Rp	-	Rp -								
Earning After Tax (EAT)	Rp	1,511,750,362.64	Rp	1,663,090,426.01	Rp	1,752,227,591.97	Rp	1,845,821,616.22	Rp	1,944,095,341.69	Rp 2,047,282,753.42

Cash Flow UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2017 – 2022)

Cash Flow Statement											
Description	2017		2018		2019		2020		2021		2022
Arus Kas Operasional											
Penerimaan pendapatan	Rp	1,124,357,500.00	Rp	1,195,575,375.00	Rp	1,415,913,975.00	Rp	1,486,709,673.75	Rp	1,561,045,157.44	Rp 1,639,097,415.31
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp	488,425,668.00	-Rp	535,334,101.40	-Rp	584,587,956.47	-Rp	648,269,793.60	-Rp	726,502,747.43	-Rp 778,981,025.37
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp	1,124,357,500.00	-Rp	1,195,575,375.00	-Rp	1,415,913,975.00	-Rp	1,486,709,673.75	-Rp	1,561,045,157.44	-Rp 1,639,097,415.31
Pengeluaran operasional	-Rp	488,425,668.00	-Rp	535,334,101.40	-Rp	584,587,956.47	-Rp	648,269,793.60	-Rp	726,502,747.43	-Rp 778,981,025.37
Arus kas dari investasi											
Penjualan aset tetap											
Penambahan aset tetap	-Rp	112,435,750.00	-Rp	118,057,537.50	-Rp	123,960,414.38	-Rp	130,158,435.09	-Rp	136,666,356.85	-Rp 143,499,674.69
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp	112,435,750.00	-Rp	118,057,537.50	-Rp	123,960,414.38	-Rp	130,158,435.09	-Rp	136,666,356.85	-Rp 143,499,674.69
Arus kas dari aktivitas pendanaan											
Dana operasional dari ITS	Rp	488,425,668.00	Rp	535,334,101.40	Rp	584,587,956.47	Rp	648,269,793.60	Rp	726,502,747.43	Rp 778,981,025.37
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp	112,435,750.00	Rp	118,057,537.50	Rp	123,960,414.38	Rp	728,422,900.52	Rp	1,333,195,287.70	Rp 1,040,896,372.83
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp	600,861,418.00	Rp	653,391,638.90	Rp	708,548,370.85	Rp	1,376,692,694.12	Rp	2,059,698,035.13	Rp 1,819,877,398.20
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	598,264,465.42	Rp	1,196,528,930.85	Rp 897,396,698.14
Saldo kas awal tahun	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp -
Saldo kas akhir tahun	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp -

Cash Flow UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2023 – 2028)

Cash Flow Statement												
Description	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
Arus Kas Operasional												
Penerimaan pendapatan	Rp	1,721,052,286.07	Rp	2,108,304,900.38	Rp	2,213,720,145.40	Rp	2,324,406,152.67	Rp	2,440,626,460.30	Rp	2,562,657,783.32
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp	821,220,531.20	-Rp	981,662,337.24	-Rp	1,027,754,131.78	-Rp	1,041,265,565.75	-Rp	1,055,452,571.41	-Rp	1,070,348,927.36
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp	1,721,052,286.07	-Rp	2,108,304,900.38	-Rp	2,213,720,145.40	-Rp	2,324,406,152.67	-Rp	2,440,626,460.30	-Rp	2,562,657,783.32
Pengeluaran operasional	-Rp	821,220,531.20	-Rp	981,662,337.24	-Rp	1,027,754,131.78	-Rp	1,041,265,565.75	-Rp	1,055,452,571.41	-Rp	1,070,348,927.36
Arus kas dari investasi												
Penjualan aset tetap												
Penambahan aset tetap	-Rp	150,674,658.43	-Rp	158,208,391.35	-Rp	166,118,810.91	-Rp	174,424,751.46	-Rp	183,145,989.03	-Rp	192,303,288.48
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp	150,674,658.43	-Rp	158,208,391.35	-Rp	166,118,810.91	-Rp	174,424,751.46	-Rp	183,145,989.03	-Rp	192,303,288.48
Arus kas dari aktivitas pendanaan												
Dana operasional dari ITS	Rp	821,220,531.20	Rp	981,662,337.24	Rp	1,027,754,131.78	Rp	1,041,265,565.75	Rp	1,055,452,571.41	Rp	1,070,348,927.36
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp	449,806,891.14	Rp	158,208,391.35	Rp	166,118,810.91	Rp	174,424,751.46	Rp	183,145,989.03	Rp	192,303,288.48
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp	1,271,027,422.34	Rp	1,139,870,728.59	Rp	1,193,872,942.69	Rp	1,215,690,317.20	Rp	1,238,598,560.45	Rp	1,262,652,215.85
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	299,132,232.71	Rp	-								
Saldo kas awal tahun	Rp	-										
Saldo kas akhir tahun	Rp	-										

Cash Flow UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2029 – 2034)

Cash Flow Statement											
Description	2029		2030		2031		2032		2033		2034
Arus Kas Operasional											
Penerimaan pendapatan	Rp	2,690,790,672.48	Rp	2,825,330,206.11	Rp	2,966,596,716.41	Rp	3,114,926,552.23	Rp	3,270,672,879.84	Rp 3,434,206,523.84
Pengeluaran Kas Operasional	-Rp	1,085,990,101.11	-Rp	1,102,413,333.55	-Rp	1,154,542,677.90	-Rp	1,209,278,489.47	-Rp	1,266,751,091.62	-Rp 1,327,097,323.87
Penyetoran dana pendapatan ke ITS	-Rp	2,690,790,672.48	-Rp	2,825,330,206.11	-Rp	2,966,596,716.41	-Rp	3,114,926,552.23	-Rp	3,270,672,879.84	-Rp 3,434,206,523.84
Pengeluaran operasional	-Rp	1,085,990,101.11	-Rp	1,102,413,333.55	-Rp	1,154,542,677.90	-Rp	1,209,278,489.47	-Rp	1,266,751,091.62	-Rp 1,327,097,323.87
Arus kas dari investasi											
Penjualan aset tetap											
Penambahan aset tetap	-Rp	201,918,452.91	-Rp	212,014,375.55	-Rp	222,615,094.33	-Rp	233,745,849.05	-Rp	245,433,141.50	-Rp 257,704,798.58
Jumlah arus kas dari aktivitas investasi	-Rp	201,918,452.91	-Rp	212,014,375.55	-Rp	222,615,094.33	-Rp	233,745,849.05	-Rp	245,433,141.50	-Rp 257,704,798.58
Arus kas dari aktivitas pendanaan											
Dana operasional dari ITS	Rp	1,085,990,101.11	Rp	1,102,413,333.55	Rp	1,154,542,677.90	Rp	1,209,278,489.47	Rp	1,266,751,091.62	Rp 1,327,097,323.87
Dana pembelian aset tetap dari ITS	Rp	201,918,452.91	Rp	212,014,375.55	Rp	222,615,094.33	Rp	233,745,849.05	Rp	245,433,141.50	Rp 257,704,798.58
Jumlah arus kas dari aktivitas pedanaan	Rp	1,287,908,554.02	Rp	1,314,427,709.10	Rp	1,377,157,772.23	Rp	1,443,024,338.52	Rp	1,512,184,233.12	Rp 1,584,802,122.44
Kenaikan (penurunan) arus kas	Rp	-	Rp								
Saldo kas awal tahun	Rp	-	Rp								
Saldo kas akhir tahun	Rp	-	Rp								

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2017 – 2022)

Balance Sheet																					
Description	2017		2018		2019		2020		2021		2022										
ASET																					
Aset lancar																					
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp										
Saldo kas di ITS	Rp	523,496,082.00	Rp	1,065,679,818.10	Rp	1,773,045,422.26	Rp	1,883,062,401.89	Rp	1,384,409,524.19	Rp										
Piutang																					
Aset lancar lainnya																					
Jumlah aset lancar	Rp	523,496,082.00	Rp	1,065,679,818.10	Rp	1,773,045,422.26	Rp	1,883,062,401.89	Rp	1,384,409,524.19	Rp										
Aset tidak lancar																					
Aset tetap	Rp	89,948,600.00	Rp	161,907,480.00	Rp	214,977,154.00	Rp	834,512,337.82	Rp	2,007,556,058.82	Rp										
Aset tetap lainnya																					
Jumlah aset tidak lancar	Rp	89,948,600.00	Rp	161,907,480.00	Rp	214,977,154.00	Rp	834,512,337.82	Rp	2,007,556,058.82	Rp										
JUMLAH ASET	Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,988,022,576.26	Rp	2,717,574,739.70	Rp	3,391,965,583.02	Rp										
LIABILITAS & EKUITAS																					
Liabilitas lancar																					
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp										
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp										
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp										
Ekuitas																					
Saldo laba ditahan			Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,988,022,576.26	Rp	2,717,574,739.70	Rp										
Laba tahun berjalan	Rp	613,444,682.00	Rp	614,142,616.10	Rp	760,435,278.16	Rp	729,552,163.45	Rp	674,390,843.32	Rp										
Jumlah ekuitas	Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,988,022,576.26	Rp	2,717,574,739.70	Rp	3,391,965,583.02	Rp										
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	613,444,682.00	Rp	1,227,587,298.10	Rp	1,988,022,576.26	Rp	2,717,574,739.70	Rp	3,391,965,583.02	Rp										

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2023 – 2028)

Balance Sheet											
Description	2023		2024		2025		2026		2027		2028
ASET											
Aset lancar											
Kas & Setara Kas	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	Rp	
Saldo kas di ITS	Rp	1,653,654,405.04	Rp	2,622,088,576.83	Rp	3,641,935,779.54	Rp	4,750,651,615.00	Rp	5,952,679,514.86	Rp 7,252,685,082.32
Piutang											
Aset lancar lainnya											
Jumlah aset lancar	Rp	1,653,654,405.04	Rp	2,622,088,576.83	Rp	3,641,935,779.54	Rp	4,750,651,615.00	Rp	5,952,679,514.86	Rp 7,252,685,082.32
Aset tidak lancar											
Aset tetap	Rp	3,117,128,682.77	Rp	3,071,669,124.29	Rp	3,026,927,910.22	Rp	3,017,825,908.06	Rp	3,046,145,078.41	Rp 3,113,756,479.90
Aset tetap lainnya											
Jumlah aset tidak lancar	Rp	3,117,128,682.77	Rp	3,071,669,124.29	Rp	3,026,927,910.22	Rp	3,017,825,908.06	Rp	3,046,145,078.41	Rp 3,113,756,479.90
JUMLAH ASET	Rp	4,770,783,087.81	Rp	5,693,757,701.12	Rp	6,668,863,689.76	Rp	7,768,477,523.06	Rp	8,998,824,593.27	Rp 10,366,441,562.23
LIABILITAS & EKUITAS											
Liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	Rp -	
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	Rp -	
Liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	Rp -	
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	-	Rp	Rp -	
Ekuitas											
Saldo laba ditahan	Rp	4,067,769,687.36	Rp	4,770,783,087.81	Rp	5,693,757,701.12	Rp	6,668,863,689.76	Rp	7,768,477,523.06	Rp 8,998,824,593.27
Laba tahun berjalan	Rp	703,013,400.45	Rp	922,974,613.31	Rp	975,105,988.63	Rp	1,099,613,833.30	Rp	1,230,347,070.21	Rp 1,367,616,968.96
Jumlah ekuitas	Rp	4,770,783,087.81	Rp	5,693,757,701.12	Rp	6,668,863,689.76	Rp	7,768,477,523.06	Rp	8,998,824,593.27	Rp 10,366,441,562.23
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	4,770,783,087.81	Rp	5,693,757,701.12	Rp	6,668,863,689.76	Rp	7,768,477,523.06	Rp	8,998,824,593.27	Rp 10,366,441,562.23

Balance Sheet UPT Fasilitas Olahraga Setelah Diterapkan Strategi (2029 – 2034)

Balance Sheet																	
Description	2029		2030		2031		2032		2033	2034							
ASET																	
Aset lancar																	
Kas & Setara Kas	Rp	-															
Saldo kas di ITS	Rp	8,655,567,200.78	Rp	10,166,469,697.78	Rp	11,755,908,641.96	Rp	13,427,810,855.68	Rp	15,186,299,502.40							
Piutang										Rp 17,035,703,903.79							
Aset lancar lainnya																	
Jumlah aset lancar	Rp	8,655,567,200.78	Rp	10,166,469,697.78	Rp	11,755,908,641.96	Rp	13,427,810,855.68	Rp	15,186,299,502.40							
Aset tidak lancar																	
Aset tetap	Rp	3,222,624,724.09	Rp	3,374,812,653.10	Rp	3,537,601,300.89	Rp	3,711,520,703.39	Rp	3,897,127,398.35							
Aset tetap lainnya										Rp 4,095,005,750.38							
Jumlah aset tidak lancar	Rp	3,222,624,724.09	Rp	3,374,812,653.10	Rp	3,537,601,300.89	Rp	3,711,520,703.39	Rp	3,897,127,398.35							
JUMLAH ASET	Rp	11,878,191,924.87	Rp	13,541,282,350.88	Rp	15,293,509,942.85	Rp	17,139,331,559.07	Rp	19,083,426,900.75							
LIABILITAS & EKUITAS																	
Liabilitas lancar																	
Jumlah liabilitas lancar	Rp	-															
Liabilitas tidak lancar	Rp	-															
Jumlah liabilitas tidak lancar	Rp	-															
Ekuitas																	
Saldo laba ditahan	Rp	10,366,441,562.23	Rp	11,878,191,924.87	Rp	13,541,282,350.88	Rp	15,293,509,942.85	Rp	17,139,331,559.07							
Laba tahun berjalan	Rp	1,511,750,362.64	Rp	1,663,090,426.01	Rp	1,752,227,591.97	Rp	1,845,821,616.22	Rp	1,944,095,341.69							
Jumlah ekuitas	Rp	11,878,191,924.87	Rp	13,541,282,350.88	Rp	15,293,509,942.85	Rp	17,139,331,559.07	Rp	19,083,426,900.75							
JUMLAH LIABILITAS & EKUITAS	Rp	11,878,191,924.87	Rp	13,541,282,350.88	Rp	15,293,509,942.85	Rp	17,139,331,559.07	Rp	19,083,426,900.75							
										Rp 21,130,709,654.18							

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Muhammad Castor Abiyyu, lahir di Jakarta pada tanggal 14 Januari 1996. Penulis berasal dari Jakarta dan anak pertama dari tiga bersaudara. Pendidikan formal yang telah ditempuh meliputi SD Islam Al-Azhar 15 Pamulang, SMP Negeri 68 Jakarta, dan SMA Islam Al-Izhar Pondok Labu hingga ke jenjang Sarjana di Departemen Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama perkuliahan selain berkuliah penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan organisasi, pelatihan, dan kepanitiaan. Pada tahun pertama penulis aktif mengikuti kegiatan Kaderisasi di Departemen Teknik Industri ITS atau biasa disebut SISTEM 2014. Pada tahun kedua penulis tercatat sebagai staf di Himpunan Mahasiswa Teknik Industri sebagai staf IE-Fair HMTI 15/16. Pada tahun ketiga penulis menjabat sebagai Ketua Komisi 3 Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM) ITS. Penulis pernah mengikuti beberapa pelatihan, yakni ESQ, LKMM PRA-TD, LKMM TD, Pelatihan Persiapan Dunia Kerja (IE LEAD), serta pelatihan *software* Auto-CAD dan Arena. Kemudian penulis juga aktif dalam mengikuti kepanitiaan yang diadakan oleh ormawa yang ada di dalam maupun luar lingkungan Departemen, seperti menjadi koordinator *steering committee* IE Games 11th Edition, *instructor committee* SISTEM 2015, *organizing committee* Gerigi ITS 2015, *committee* LKMM Pra-TD XIII FTI-ITS 2015, serta *organizing committee* Industrial Challenge 2016. Pada bidang akademis, penulis menekuni bidang keahlian Manajemen Keuangan, Manajemen Kinerja, Manajemen Risiko Korporat, *Supply Chain Management*, dan Six Sigma. Penulis pernah melakukan Kerja Praktik di PC Muriah Ltd. Penulis dapat dihubungi melalui email mcastorabiyyu@gmail.com.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)